

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN PARA EL
CUMPLIMIENTO MISIONAL EN LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN
INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS (SEDE BOGOTÁ)

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

YUDY JEANNE ZAMBRANO CAMACHO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ, ENERO DEL 2019

Tabla De Contenido

	Pg.
Introducción	1
Capítulo I.....	3
1. Contextualización de la Organización	3
1.1. Estructura Organizacional	4
1.2. Planeación Estratégica.....	4
Capítulo II.....	6
2. Proceso de Investigación.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Planteamiento del problema	9
2.3 Preguntas problema	18
2.4. Objetivos	19
2.4.1. Objetivo general	19
2.4.2. Objetivos específicos	19
2.5. Justificación	20
2.6. Aspectos Metodológicos	21
2.6.1. Tipo de estudio.	21
2.6.2. Población y muestra	23
2.6.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	28
2.6.4. Estructura de los instrumentos.	32
2.6.5. Validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.....	34
2.6.6. Procesamiento de la información.	36
Capítulo III.....	38
3. Aspectos Teóricos y Conceptuales.....	38
3.1. Cultura organizacional	41
3.2. Clima organizacional.....	42
3.2.1. Aspectos del clima organizacional: Factores internos, externos y humanos.....	47
3.2. Satisfacción laboral	52
3.2.1 Factores influyentes en la satisfacción laboral	55

3.3. Relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente	59
Capítulo IV	62
4. Resultados	62
4.1. Análisis Cuantitativo de la Encuesta	62
4.2. Análisis Cualitativo de las Entrevistas	101
4.3. Resultados cuantitativos	104
4.3.1. Prueba Chi - Cuadrado.	104
4.3.2. Resultados descriptivos cuantitativos vs cualitativos	108
4.3.2. Resultados inferenciales entre CO y SL.....	115
Capítulo V.....	118
5. Conclusiones	118
Referencias.....	124
Anexos	129
Anexo 1. Organigrama UARIV	129
Anexo 2. Funciones de la UARIV	130
Anexo 3 Encuesta	132
Anexo 4. Entrevista.....	141
Anexo 5. Matriz para el análisis de la encuesta	144
Anexo 6. Consolidado de respuestas de encuesta	145
Anexo 7. Matriz diligenciada para el análisis de la entrevista.....	149
Anexo 8. Transcripción de entrevista	158
Anexo 9. Encuestas diligenciadas.....	178

Lista De Tablas

Tabla 1. Población por tipo de vinculación de cargos	24
Tabla 2. Población cargo de libre nombramiento y remoción nivel directivo y asesores sede Bogotá	24
Tabla 3. Población por género	25
Tabla 4. Población por edad.....	25
Tabla 5. Población	26
Tabla 6. Instrumentos para recolección de la información	28
Tabla 7. Ficha técnica presentación Encuesta.....	30
Tabla 8. Aplicación de la entrevista.....	31
Tabla 9. Ficha técnica presentación Entrevista	32
Tabla 10. Clima organizacional y satisfacción laboral	33
Tabla 11. Expertos de la UARIV	35
Tabla 12. Dimensiones del clima organizacional	39
Tabla 13. Aspectos esenciales del clima organizacional	51
Tabla 14. Promedio Análisis de la subcategoría Orientación Organizacional.....	71
Tabla 15. Promedio Análisis de la subcategoría Liderazgo	81
Tabla 16. Promedio Análisis de la subcategoría Ambiente Físico.....	92
Tabla 17. Promedio Análisis de la subcategoría Motivación.....	100
Tabla 18. Total, favorable y desfavorable aplicación 1	105
Tabla 19. Frecuencias esperadas aplicación 1.....	105
Tabla 20. Total, favorable y desfavorable aplicación 2	107
Tabla 21. Frecuencias esperadas aplicación 2.....	107
Tabla 22. Desviación estándar por edad	109
Tabla 23. Desviación estándar por tiempo de servicio	110

Lista de figuras

Figura 1. Población por género	25
Figura 2. Población por edad	26
Figura 3. Pregunta 1: Conozco la misión y visión.	63
Figura 4. Pregunta 2: Los objetivos de la unidad son claros.....	64
Figura 5. Pregunta 3: Los procedimientos en la dependencia en la que me encuentro garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	65
Figura 6. Pregunta 4: Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional.....	66
Figura 7. Pregunta 5: Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional.....	67
Figura 8. Pregunta 6: En la Unidad se informa de manera oportuna a los funcionarios sobre los cambios y actualizaciones de los procedimientos.	68
Figura 9. Pregunta 7. Me enorgullece de decir que soy parte de la entidad.....	69
Figura 10. Pregunta 8. En la Unidad los directivos constantemente dan a conocer los logros obtenidos por la entidad.....	70
Figura 11. Pregunta 9. Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la Unidad... 71	
Figura 12. Pregunta 10. Distribuyo adecuadamente la carga laboral, teniendo en cuenta la formación y competencias de los funcionarios de la dependencia.	73
Figura 13. Pregunta 11. Elaboro el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los funcionarios.....	74
Figura 14. Pregunta 12. Promuevo la interacción de las personas en la dependencia para lograr los objetivos de la Unidad.	75
Figura 15. Pregunta 13. Realizo realimentación a los integrantes del área de los aciertos y desaciertos para realizar las actividades.	76
Figura 16. Pregunta 14. Cuento con los conocimientos y destrezas para dirigir la dependencia.....	77
Figura 17. Pregunta 15. Recibo un trato respetuoso de los funcionarios a cargo.	78
Figura 18. Pregunta 16. Mis funciones y/o actividades me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.	79
Figura 19. Pregunta 17. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y los directivos.	80
Figura 20. Pregunta 18. Dispongo de tiempo suficiente para interactuar con los funcionarios del área. ...	81
Figura 21. Pregunta 19. En el área las personas cuentan con las condiciones necesarias para realizar el trabajo (artículos de oficina, computadoras, impresoras, entre otros).	83
Figura 22. Pregunta 20. El lugar de trabajo se mantiene confortable (sala de reuniones, muebles de descanso).....	84
Figura 23. Pregunta 21. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es ventilado... 85	
Figura 24. Pregunta 22. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es iluminado. 86	
Figura 25. Pregunta 23. El ruido que se presenta en el lugar de trabajo limita el desarrollo de las actividades.....	87
Figura 26. Pregunta 24. Las actividades de mantenimiento para el área de los funcionarios son oportunas.	88
Figura 27. Pregunta 25. El servicio de aseo en el lugar de trabajo del personal es adecuado.....	89

Figura 28. Pregunta 26. Los funcionarios de la Unidad cuentan con espacios para departir con sus compañeros.	90
Figura 29. Pregunta 27. Las funciones que desempeño y la de los funcionarios se desarrollan cómodamente.	91
Figura 30. Pregunta 28. La remuneración está de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia.....	92
Figura 31. Pregunta 29. Me siento motivado con los incentivos económicos que da la Unidad cuando alcanzo las metas.....	94
Figura 32. Pregunta 30. La vinculación del cargo depende de las preferencias personales.....	95
Figura 33. Pregunta 31. Existe un trato respetuoso entre los compañeros, principalmente para solucionar problemas generados en el cumplimiento de metas.....	96
Figura 34. Pregunta 32. Confío en los compañeros de trabajo.	97
Figura 35. Pregunta 33. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Unidad...	98
Figura 36. Pregunta 34. Los colegas reconocen el trabajo que realizo.	99
Figura 37. Pregunta 35. Los usuarios de la labor que desempeño reconocen mi trabajo.....	100
Figura 38. Desviación estándar por edad	109
Figura 39. Desviación estándar por tiempo de servicio	111
Figura 40. Datos para correlación.....	115
Figura 41. Gráfica de correlación	116

Introducción

Las entidades del Estado son organizaciones con un objetivo social, en las cuales los servidores públicos desempeñan diferentes actividades de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión. Cada día las organizaciones estatales tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con el talento humano.

En el artículo No. 1 de la Constitución Política de Colombia, se afirma que:

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general (Constitución Política de Colombia – 1991, artículo No. 1).

En este sentido, se crea la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas que hace parte del estado colombiano y comparte al igual que las demás entidades una serie de situaciones comunes que el gobierno ha intentado afrontar, particularmente el clima organizacional de las entidades públicas.

Actualmente la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas creada mediante la Ley 1448 de 2011, tiene registrada ocho mil víctimas en el Registro Único de Víctimas del conflicto armado, lo que implica que los funcionarios de la Unidad apoyan en la coordinación de la ayuda humanitaria y la reparación integral a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz.

A través de esta investigación se busca estudiar la perspectiva del clima organizacional y satisfacción laboral en la unidad, como resultado de una preocupación tanto en derechos laborales en el sector público como por aquellas situaciones que puedan afectar el desempeño de las labores

y el cumplimiento de la misión en un momento de transición político y civil en relación con el cese del conflicto armado.

Capítulo I

1. Contextualización de la Organización

El tema de investigación se desarrollará en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (de ahora en adelante, UARIV), en los siguientes párrafos se relaciona la constitución legal y la reseña de la entidad de la creación, generando a esta propuesta elementos conceptuales que ayudará a identificar y conocer el tema del clima organizacional de la entidad, así:

Sector

La UARIV, es un establecimiento público adscrito al Departamento administrativo para la Prosperidad Social, perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y Reconciliación, según el Decreto No.4157 de 2011. (AJ Avance Jurídico, 2016).

Naturaleza

“Esta institución se creó con el fin de dar cumplimiento a la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras la Ley 1448 del 2011, aprobada por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos en 2011”. (AJ Avance Jurídico, 2016).

“Mediante el artículo 166 de la misma Ley, es una Unidad Administrativa Especial con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, la cual se podrá denominar Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas”. (AJ Avance Jurídico, 2016)

Objetivo de la Ley.

La UARIV tiene por objetivo coordinar el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas y la ejecución e implementación de la Política Pública de Atención y la Asistencia y Reparación Integral a las mismas en los términos establecidos en la ley. (AJ Avance Jurídico, 2016).

Alcance

“La Unidad tendrá su sede en Bogotá, sin perjuicio de que por razones del servicio se requiera contar con sedes territoriales para efectos de desarrollar sus funciones y competencias en forma desconcentrada”. (Decreto No4802, 2011, pág. 2).

1.1.Estructura Organizacional

Mediante (Decreto No4802, 2011, pág. 3) en el capítulo dos, “la estructura organizacional de la UARIV fue aprobada a través del concepto de estudio técnico de creación de planta por el Departamento Administrativo de la Función Pública”, sin embargo después de cinco años de fundada la UARIV se ha modificado la estructura organizacional, mediante la Resolución No.2043 de 2012 la cual crea los Grupos de Trabajo y se le asignan funciones, como se puede observar en el Anexo 1 Organigrama UARIV.

1.2.Planeación Estratégica

Se encuentra en la Resolución N.105 “Por la cual se aprueban y adopta la misión, visión, política y objetivos institucionales, de calidad, seguridad y salud en el trabajo de la UARIV” (Resolución N 105, 2015). A continuación, se referencia los aspectos estructurales de la Unidad, que soporta la investigación objeto de estudio y se identificará los conceptos de base estructurales que contribuirán al conocimiento integral de toda la Entidad:

Misión:

“Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz”. (Resolución N 105, 2015, pág. 1).

Como investigadora considero que la misión de la Unidad para las Víctimas enuncia de manera clara la población para la cual están dirigida sus acciones, que corresponde a una población que se encuentra en alto riesgo porque fueron actores directos del conflicto armado en Colombia

en calidad de víctimas; lo cual significa que el personal directivo es el responsable de hacer cumplir su cometido estatal, los profesionales del nivel directivo debe estar capacitados y alineados a la normas vigentes del posconflicto para prestar una atención adecuada a las víctimas en su integración, inclusión social y paz, de manera que se brinden respuestas oportunas y de calidad. En este sentido, deben garantizarse un clima organizacional y satisfacción laboral adecuados para que los funcionarios de esta área de la UARIV puedan cumplir con la consecución de la misión de estatal.

Visión:

“En el 2021, habremos logrado que las víctimas, reparadas integralmente, ejerzan su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema”. (Resolución N 105, 2015).

Se concluye que, a través de las políticas internas de la UARIV, todos los esfuerzos gerenciales administrativos, judiciales, y sociales se enfocan a la visión; todas las víctimas del conflicto armado en un tiempo determinado deberán ser reconocidas y reparadas por el Estado, proporcionándoles los mecanismos democráticos de la ciudadanía con el fin de aportar a la construcción de paz en el país. Por esto, todos los funcionarios del nivel directivo y asesores de la UARIV poseen una gran responsabilidad en materia de atención de servicios a las personas reconocidas como víctimas que han sufrido el conflicto armado en el país. Los funcionarios de la UARIV tienen bajo su responsabilidad tareas como la proyección, asistencia y organización de los planes de trabajo con los colaboradores de cada área, orientados al cumplimiento normativo de la Ley 1448 del 2011 para la protección de las víctimas registradas a nivel nacional, lo que hace esencial que su entorno de trabajo, específicamente el clima organizacional y la satisfacción laboral sean propicios para alcanzar lo propuesto para el 2021.

Capítulo II

2. Proceso de Investigación

2.1. Antecedentes

A partir de 2010 el discurso gubernamental sobre la situación de violencia en Colombia tuvo un viraje crucial producto del cual se crearon nuevas instituciones en el país y planes de acción para buscar una salida al enfrentamiento bélico (Wills-Oterno & Benito, 2012). El Comité Internacional de la Cruz Roja (2008) aseguró que, a pesar de la negación del ejecutivo en Colombia, según las indicaciones de los Convenios de Ginebra de 1949, se llevaba a cabo un conflicto armado de vieja data. Este mismo órgano puso sobre la mesa que la falta de adjudicación del calificativo adecuado a la situación de violencia implicaba la inexistencia de garantías para las víctimas, las cuales han sido pactadas en el Derecho Internacional Humanitario (de ahora en adelante, DIH).

Por tanto, se puede ver como un punto de inflexión la promulgación de la Ley 1448 de 2011, en la cual se acepta la existencia de un conflicto armado interno y se establecen “un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas, en beneficio de las víctimas” (art. 1). Es decir, se inicia un camino para poner como eje central a las víctimas en un proceso de reparación debido al conflicto armado del país.

Dentro de este nuevo camino de protección se crea la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (de ahora en adelante, UARIV) en la Ley 1448 de 2011 y se asigna la obligación de coordinar la ayuda humanitaria (art. 47) y de llevar el Registro Único de Víctimas (art 48). De esta forma, se establece como misión de la Unidad “Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz.” (UARIV, 2017a, p. 3). Como se observa en la UARIV recae una gran responsabilidad

para la atención de servicios a las personas reconocidas como víctimas del conflicto armado en el país, y deben ser reparadas para ser incluidas en la vida social.

Esta responsabilidad de la UARIV frente a las víctimas no disminuye tras la firma e inicio de proceso de ratificación del *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*, presentado el 24 de noviembre de 2016¹ por los representantes del gobierno colombiano y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (de ahora en adelante, FARC-EP). En este acuerdo se planea la creación de nuevas entidades públicas en el país, las cuales se enfocarán en cumplir con los cinco (5) puntos principales del acuerdo: La planeación y ejecución de una reforma rural integral, la participación política de los antiguos combatientes, la terminación definitiva del enfrentamiento armado, la erradicación del narcotráfico y la atención a víctimas².

Ante las nuevas entidades creadas, cobra incluso más importancia y razón de ser el trabajo desempeñado por la UARIV, como unidad encargada de llevar registro y crear medidas de reparación integral, las cuales se deben acoplar a los pactos de reformas agrarias y en materia de justicia transicional (Mora, 2013; Red Nacional de Información, 2015). A partir de los datos e indicaciones dados por la UARIV se pueden crear acciones más efectivas para atender a la población víctima y encauzar las acciones derivadas del posconflicto, entendido como el pacto entre el gobierno y los ciudadanos para garantizar que la guerra no vuelva a repetirse, es decir pasar del conflicto a la reconciliación.

¹Se aclara la fecha de este documento, ya que un primer *Acuerdo final* fue sometido a aprobación popular el 2 de octubre del 2016 a través de la realización de un plebiscito, en el cual ganó el “NO”. Producto de esta negativa, las partes en diálogo inician trámite en el Congreso de Colombia que avanza punto por punto.

²Por ejemplo, se establece, en el caso de las víctimas, la creación de un: Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición [...] compuesto por la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; la Unidad Especial para la Búsqueda de Personas dadas por desaparecidas en el contexto y debido al conflicto armado; la Jurisdicción Especial para la Paz. (delegados y delegadas del Gobierno Nacional y de las FARC-EP, 2016, p. 9)

Según Naessens (2010); y Bolaños (2011) pensar en el clima organizacional y satisfacción laboral es fundamental para las entidades públicas, pues comprende la ética de trabajo, las relaciones interpersonales y el nivel de compromiso con las actividades encomendadas frente a una persona que se beneficia de un servicio estatal, a la vez que favorece la adaptación al cambio.

Por tanto, en el presente trabajo se plantea una investigación descriptiva y mixta, cuyo objetivo general es determinar la incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas de la sede Bogotá, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento para desarrollar el cometido misional de la UARIV.

La investigación se orientó mediante tres preguntas problema: ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en la UARIV? ¿De qué forma el clima organizacional y la satisfacción laboral afectan el cumplimiento misional en la UARIV? y ¿Qué oportunidades de intervención podrían plantearse con el fin de mejorar el clima organizacional en la UARIV?

A través de esta investigación se pudo determinar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la cual se manifiesta en una correlación entre los aspectos que componen una y otra categoría, que influye en el cumplimiento misional de la entidad. Esto se evidencia debido a que las percepciones positivas de los funcionarios inciden también en factores como el desempeño y la motivación que se enmarcan en los componentes generales que hacen que un entorno de trabajo sea agradable y propician satisfacción.

2.2.Planteamiento del problema

En el proceso de renovación, actualización y adecuación de la gestión pública se hace necesario considerar aspectos fundamentales como el clima organizacional (Naessens, 2010; Bolaños, 2011; Bernal, Pedraza y Sánchez, 2013). Para Naessens (2010), la preocupación en torno al clima organizacional en las entidades estatales se deriva de una problemática central: La ética de los funcionarios públicos. La autora identifica que esta consideración ha sido pasada por alto, de manera general, en distintos países de América Latina, incluida Colombia. De esta manera, se identifica una preocupación amplia en torno a la inclusión de acciones de mejora del clima laboral en las entidades públicas latinoamericanas.

En el 2003, a raíz de la falta de inclusión de las actividades tendientes a favorecer el clima organizacional en las entidades públicas, se promovió la Quinta Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado; como resultado de dicha conferencia se creó la *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, en la que se establece que es obligación de los Estados propender por la creación de actividades que mejoren el clima laboral dentro de las organizaciones públicas, independientemente de sus funciones (arts. 7, 49). La inclusión de las disposiciones de este acuerdo mancomunado lleva a la elaboración periódica de un *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno del Estado Colombiano –MECI* (de ahora en adelante, *MECI*), siendo el más reciente el publicado en el año 2014 por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El MECI 2014 se convierte en parte sustancial del Decreto No.1083 de 2015, en el que se “compila en un sólo [*sic.*] Cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública” (Art. 2.1.1.1.). Así, el numeral primero del artículo 2.2.10.7 establece que la revisión del clima laboral se debe realizar bienalmente. A su vez, el art. 2.2.18.8.1.

Establece que se debe crear una comisión de personal, que tendrá como una de sus funciones “sugerir procedimientos para la medición del clima organizacional”. Por otro lado, el Gobierno de Colombia ha elaborado en el 2018 el Plan Estratégico del Talento Humano (PETH), Dimensión del MIPG: Talento Humano, en el cual señalan los atributos de calidad que deben tener en cuenta las organizaciones y entidades públicas para orientar el proceso de vinculación con los servidores de la Función Pública, gestionado el desarrollo de las dimensiones de Direccionamiento Estratégico y Planeación, de acuerdo con los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades del entorno, la sociedad y el mercado.

Se puede ver, de esta forma, que en el país se ha propulsado porque todas las entidades estatales cuenten con una revisión sistemática y periódica de las condiciones en las cuales adelantan su cometido público a través de un buen clima laboral de los funcionarios.

Ahora bien, a pesar de que la norma contempla acciones de clima laboral y organizacional, no traza la necesaria diferenciación entre estos conceptos, y en los análisis se manejan de forma indistinta. Aunque hacen parte de un mismo campo de creación de mejores condiciones en las entidades públicas y privadas, el clima organizacional se entiende como más amplio, abarcando no solo lo laboral, sino también el “servicio, [...], de atención, [...] de seguridad [...] innovador” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 136). Por tanto, el clima organizacional no se puede reducir únicamente a lo laboral. Al no contemplar un marco teórico normativo y técnico que cree esta necesaria diferencia se puede llegar a afectar la creación de actividades de mejora para las entidades públicas y, con esto, afectar negativamente el cumplimiento de sus cometidos misionales. De esta manera, se ve como problema general en Colombia una falla teórica y técnica en torno a la definición de lo que el clima laboral afecta su medición, la cual acompaña una creciente preocupación por medir las condiciones de trabajo en las entidades públicas.

En medio de este panorama se inserta la gestión de la UARIV, creada relativamente de forma reciente mediante la Ley 1448 de 2011, y ante un panorama creciente de atención a las víctimas con diversos programas de restitución y reconocimiento integral, esta unidad cuenta con una estructura organizacional compleja (ver Anexo 1, que involucra la participación de diversas personas en los cargos directivos y asesores para realizar las funciones de asistencia técnica y asesorías legales en la protección de los derechos humanos y administrativos para las víctimas.

La UARIV es una entidad cuyo enfoque estratégico es el de acercar el Estado a las víctimas del conflicto, a través de una coordinación eficiente de acciones que promuevan la participación de las víctimas en su proceso de reparación. Ha sido un escenario de trabajo para el diseño, la implementación y el seguimiento de políticas públicas de atención y proyectos enfocados a la atención y reparación integral de las víctimas del conflicto armado en Colombia.

En particular, la UARIV se encarga de procesos de financiamiento y cofinanciamiento de proyectos de impacto regional encaminados a beneficiar a la población vulnerable en las diferentes regiones que componen el territorio nacional. Para dar continuidad a su estrategia de apoyo, la entidad realiza convocatorias de Gestión de Proyectos, a través de su página web, en la cual se incluyen una serie de documentos en los cuales se explica la reglamentación, los requisitos, lineamientos y aspectos que deben ser incluidos en su planeación.

En este sentido, se puede afirmar que el desarrollo de políticas y planes asistenciales por parte de la UARIV depende de la realización de estudios previos y minuciosos para explicar de manera detallada las condiciones, necesidades, características, rasgos y contextos de la población en torno a la cual se piensan aplicar y desarrollar las fases de los proyectos. Para lograr esto, sin duda alguna, resulta fundamental el desarrollo de una estructura organizacional adecuada,

orientada por estilos de liderazgo efectivos que promuevan entre las personas mayor sentido de pertenencia y orgullo, además de una distribución efectiva de las tareas, de los procesos de comunicación y de las relaciones interpersonales, con la finalidad de cumplir con la importante misión que le ha sido asignada.

La última información oficial que existe en cuanto al total de los servidores públicos³ que componen la planta de funcionarios⁴ de la UARIV es el Decreto No.4968 del 2011, en el cual se expone que hay un total de 802 cargos ocupados, clasificados según los tipos de empleo⁵; 725 de los cuales son provisionales, 49 de libre nombramiento y 28 de carrera administrativa. Se resalta, además, que 410 personas laboran en las sedes del nivel central de la unidad en Bogotá, de los cuales 13 funcionarios son del nivel directivo y asesores.

En esta investigación la denominación de los cargos del nivel directivo y asesor son objeto de estudio, en razón a lo definido en el Título No.2 del Decreto 1083 de 2015, funciones y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos:

Nivel Directivo: Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. Nivel Asesor: Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional. (Decreto 1083 de 2015, artículo No. 2.2.2.2.1 - 2.2.2.2.2).

³ Servidor público: C.N Art.123, son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

⁴ De acuerdo con la Ley 909 del 004, por medio de la cual se regula el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública, los funcionarios se definen que aquellas personas que prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública.

⁵Tipos de Empleo: C.N Art.125, Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2018 clasificación de cargos a los servidores públicos. Los empleados públicos de carrera administrativa, es un sistema técnico de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública cuyo fin es desarrollar funciones profesionales, técnicas y asistenciales vinculados a través de concursos; los funcionarios de provisionalidad corresponde a las vacancias temporales de los empleos de carrera podrán ser provistos mediante nombramiento provisional cuando no fuere posible proveerlos por medio de encargo con servidores públicos de carrera; el personal de libre nombramiento y remoción es el personal administrativo para desarrollar funciones en el nivel directivo, asesor y ejecutivo vinculados a través de nombramiento y posesión del cargo.

Es decir que el nivel directivo y asesor tienen a su cargo el direccionamiento y formulación de políticas y la toma de decisiones en los programas y proyectos. Los demás funcionarios del nivel directivo y asesores se encuentran en la estructura organizacional de las direcciones territoriales de las diferentes sedes a nivel nacional de la Unidad.

La UARIV adquirió, a través de la Ley No.1448 de 2011 y del Decreto No.4802 de 2011, diversas funciones que permiten entender la complejidad e importancia de su existencia (ver Anexo 2). Las funciones de esta entidad involucran la colaboración y coordinación entre entes territoriales y el gobierno, con tal de tener un impacto a nivel nacional en favor de las víctimas, tanto en procesos de reasentamiento y restitución de tierras como de indemnización y reparación integral (Decreto No.4802, 2011, art. 3).

Se puede ver la gran responsabilidad y variedad de actividades que recaen sobre los funcionarios de la UARIV, encontrándose una serie de revelaciones conductuales, como son: Actitudes poco dialogantes, conducta autoritarias con los compañeros de trabajo y con las víctimas, además se observa cierta desmotivación y cansancio que puede estar asociado a la carga laboral y social, el mismo que de alguna manera perturba el clima organizacional y satisfacción laboral. En este sentido se requiere la creación de prácticas de gestión del talento humano con apremiante urgencia, no solo por tratarse de una entidad pública, regida por el Decreto No.1083 de 2015 y el Plan Estratégico del Talento Humano (PETH), Dimensión del MIPG del 2018, sino por ser una institución fundamental en el posconflicto.

Esto ha sido entendido por parte de las directivas de la UARIV, quienes crean el *plan estratégico de talento humano*, siendo el más reciente de marzo de 2017, implementado mediante Resolución No.00285 del mismo año. Dentro de este *plan* se contemplan acciones de organización laboral (funciones y perfiles de los funcionarios), formas de selección y evaluación del

rendimiento, así como acciones de promoción profesional, de bienestar laboral y de mejora de las relaciones, incluyendo aspectos éticos y de seguridad y salud ocupacional. Dentro de todo este entramado, el clima organizacional se considera una parte de la gestión de las relaciones humanas y, nuevamente, se considera un sinónimo de clima laboral.

Esto se hace evidente en que, en el apartado sobre clima organizacional se plantea:

Dentro del enfoque moderno de una organización en la cual no sólo [sic.] es importante lo que la persona produce sino cómo se siente respecto a su organización, es precisamente el cómo se siente y percibe su entorno laboral, lo que afecta positiva o negativamente su sentido de pertenencia, motivación, satisfacción y compromiso con la institución. *Es así como el concepto de clima laboral hace parte fundamental* de una entidad en la que se tenga como actor principal a la persona y la psicología de las organizaciones reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros (UARIV, 2017a, p. 15, cursivas propias).

En un mismo párrafo se iguala el clima organizacional y el clima laboral. Esta reducción contrasta con el enfoque propuesto por Chiang, Martín y Núñez, (2010), para quienes el clima organizacional va más allá de las acciones específicas de los funcionarios, sino también de las formas en las que, de manera más amplia, se dan las relaciones en toda la entidad, incluyendo a las personas que se ven beneficiadas, como los clientes y la sociedad en general. Ante este hecho se pueden prever acciones que no involucren la integralidad de lo que se busca decir y hacer bajo la perspectiva de la mejora del clima organizacional.

Además de lo anterior, según el documento de resultado de la auditoría interna se puede ver que, dentro de las preguntas hechas con este fin, solo se contempla una pregunta enfocada al clima organizacional y no favorece el debate a la comprensión de un posible problema sobre el clima laboral. Así, se tiene la pregunta hecha a los funcionarios y contratistas: “*en esta empresa se maneja un clima organizacional que hace que usted se sienta peor que las mismas víctimas que se van a atender*” (UARIV, 2015, p. 15).

Por lo anterior, se presume en esta pregunta que el encuestado sabe qué es clima organizacional y se le dan pocas opciones de respuesta para su aporte sobre la valoración del clima

organizacional en la unidad. En adición, tras un proceso de revisión documental no se encontraron de manera pública los resultados de las revisiones de clima laboral que se deben efectuar de manera periódica y que pueden ser un indicador del clima organizacional en la entidad.

Por otra parte, la rotación del personal trae consigo inestabilidad en el clima organizacional debido a los cambios de jefes de las distintas áreas y otros funcionarios, lo que impide continuidad en los procesos y afecta los canales de comunicación entre las distintas áreas de la UARIV, afectando los servicios directos a las víctimas.

Otras problemáticas relevantes que pueden afectar el clima organizacional en la unidad, es que la entidad tiene un tiempo de vida útil determinado, hasta el 2021, teniendo en cuenta el carácter transitorio del posconflicto. Esto puede afectar o limitar el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia una entidad que solo tiene tres años más de vida. Por otro lado, hay un problema en cuanto a la distribución de las sedes en la ciudad de Bogotá, ya que hay una dispersión amplia del espacio, lo cual reduce las posibilidades de mejorar factores como la participación y el trabajo en equipo. Actualmente se tienen en arriendo cinco pisos del Edificio Avianca, dos del edificio Santander y cinco del edificio San Remo del barrio centro de la ciudad de Bogotá, lo cual demuestra la necesidad de pensar en la posibilidad de crear una sola sede amplia para todos los funcionarios.

Finalmente, cabe tener en cuenta que la UARIV (2017d) ha desarrollado el documento *medición, diagnóstico, planes de acción e intervención de clima organizacional a los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas*, en el cual se concluye que:

El conjunto global de resultados marca una tendencia de percepciones aceptable susceptible de mejoramiento sobre las diversas dimensiones estudiadas. La Entidad se encuentra en un momento de ajuste, acomodación y evolución que despierta muchas expectativas percibidas de forma no siempre positiva (UARIV, 2017, p. 45).

Sin embargo, en el estudio se resalta que existen dimensiones que han sido afectadas con percepciones negativas, dentro de las cuales se destacan la "Orientación institucional", "Gestión del Talento Humano" y "Comunicación". Se reconoce como una debilidad la falta de capacitación entre los funcionarios, problemas entre la armonía y coherencia que debe existir entre la misión institucional y las capacidades de los empleados, y limitaciones en los procesos de comunicación con los líderes, lo cual limita el desarrollo de espacios de participación. Por tanto, la entidad reconoce la importancia de promover y desarrollar planes de intervención con la finalidad de mejorar las dimensiones de clima organizacional, contando para ello con la buena disposición de todo el equipo de trabajo, reconociendo que la calidad del clima organizacional está relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En resumen, el objeto de estudio se inscribe en una problemática amplia. En primer lugar, se tiene una confusión de tipo normativo y técnico frente al concepto y teoría de clima organizacional, al igualarlo continuamente a clima laboral. En segundo lugar, se tiene una falta de datos claros sobre la situación laboral y la sensación de los funcionarios en la entidad. Estas condiciones hacen difícil la identificación del clima laboral dentro de la UARIV y, como consecuencia, planear acciones de mejora relacionadas.

La falta de este conocimiento genera como consecuencia principal, una posible inadecuación e ineffectividad de las funciones frente al cambio organizacional. La adaptación al cambio es fundamental para que una entidad pueda cumplir con su misión y depende de la creación de un adecuado clima laboral (Bolaños, 2011; Torres, 2013).

Entre otros estudios recientes se encuentra el efectuado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) quienes desarrollaron un estudio transversal correlacional que tenía por objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son significativos del desempeño

laboral, en una organización estatal chilena. Para conseguir su objetivo se aplicaron dos cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer el cual posee 50 ítems que midió 9 dimensiones: Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo. En conjunto, las dimensiones permiten obtener un índice de clima general y de satisfacción laboral.

El segundo instrumento. JDI y JIG, posee 72 ítems, que miden 5 dimensiones: Satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso. El instrumento fue aplicado a un total de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule. A raíz de la prueba surgió como resultado que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Dentro de las conclusiones se encontró que el clima organizacional como la satisfacción laboral es significativo del desempeño organizacional, por lo que se recomendó que es conveniente que sigan existiendo estudios que analicen separadamente clima y satisfacción y su efecto en variables de resultado (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.), con el fin de seguir aclarando el efecto diferencial que pueda tener el clima y satisfacción en dimensiones de resultado o del desempeño.

En este sentido, se hace necesario entender la incidencia entre clima organizacional y la satisfacción laboral que presenta los funcionarios directivos y asesores en una de sus sedes, para lo cual se toma como punto central la ciudad de Bogotá, en donde se articula toda la acción para el cumplimiento misional de la unidad, en atención a la influencia de los entes territoriales y la gran cantidad de funcionarios en ellas.

Por otra parte, los estudios de investigación que muestren la incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en entidades públicas, en especial sobre este tipo de

entidades de carácter social, carecen de investigaciones académicas, a pesar que son aspectos fundamentales y relevantes para que una entidad sea efectiva en su cometido estatal a través de un recurso humano motivado y dispuesto a realizar sus actividades sin que los superiores este ejerciendo control extremo sobre ello.

2.3 Preguntas problema

Durante el desarrollo de la investigación se establecieron tres preguntas problema:

1. ¿Cuál es la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la UARIV?
2. ¿De qué forma el clima organizacional y la satisfacción laboral afectan el cumplimiento misional de la UARIV?
3. ¿Qué oportunidades de intervención podrían plantearse con el fin de mejorar el clima organizacional en la UARIV?

2.4.Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Establecer la relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción que favorezca la misionalidad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas de la sede central en Bogotá.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en su sede central en Bogotá.
- Determinar la relación e incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas de la sede central en Bogotá.
- Diseñar estrategias de mejoramiento del clima organizacional que favorezcan el cometido misional de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, presentada en una propuesta de intervención.

2.5.Justificación

Como proyecto de investigación que afecta al campo del sector público, debe ser visto desde las perspectivas de su pertinencia y relevancia para la academia y los campos de lo político y lo social (Alonso, 2008). Esta investigación propuesta se considera pertinente, toda vez que se enmarca en un proceso de progresiva preocupación e inclusión de actividades de mejora de la gestión del talento humano dentro de las entidades públicas, como resultado de la *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, promulgada en 2003. Además de esto, a través de la indagación se podrá crear una estrategia de evaluación del clima organizacional que pueda ser replicada en otras entidades públicas en medio de su interés por atender al Decreto No.1083 de 2015, modificado por el No.815 del 2018 para el tema de competencias, es decir, se podría emplear la metodología propuesta como ejemplo a seguir en medio de la coyuntura actual en torno a las condiciones laborales en el sector público.

Desde el campo académico, la relevancia de esta investigación se centra en la indagación de propuestas en relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral, específicamente orientada a las entidades públicas.

En el campo de lo social, su relevancia se basa en los impactos esperados en términos de mejoras de la atención a la población víctima del país, según la Ley No.1448 de 2011, quienes se ven afectados de manera directa por las actividades de la UARIV. Además de esto, se espera tener un impacto general en la reparación y atención a las víctimas, toda vez que esta Unidad es una entidad esencial en el posconflicto y la creación de una sociedad más pacífica, es decir pasar del conflicto a la reconciliación.

2.6.Aspectos Metodológicos

A continuación, se ubica la investigación según el tipo y enfoque para establecer el interés del campo de indagación y comprender la ruta metodológica, para conocer el clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas de la sede Bogotá, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento para desarrollar el cometido misional de la UARIV.

2.6.1. Tipo de estudio.

La metodología de la investigación es de tipo mixta, pues se combinarán técnicas, métodos, conceptos de tipo cuantitativo y cualitativo en una misma investigación.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 534).

Al abordar las categorías de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se hace necesario afrontarlas desde métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permite abordar las subcategorías con más claridad, y lograr entrelazar diferentes características específicas del clima organizacional, como lo son; Orientación Organizacional, Liderazgo, Ambiente Físico y Motivación; conforme a la percepción de las personas consultadas en la muestra de esta investigación.

Por otro lado, la investigación es también descriptiva. Los estudios descriptivos son apropiados para indagar aspectos subjetivos de las organizaciones como es el caso de la investigación del CO y SL, se trata de describir, relaciones, ambientes laborales, fortalezas y debilidades entre los miembros de la organización y en contraste con la organización misma. Adicionalmente, es muy importante tomar en cuenta que: “*los estudios descriptivos son útiles para*

mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Es no experimental, porque se recogen los datos relacionados de las variables que conforman el clima organizacional y luego se describen los elementos principales de satisfacción laboral, sin manipular la información.

En la primera fase, la investigación fue cuantitativa de tipo descriptivo, correlacional, transversal o transeccional. Se llevó a cabo un trabajo con expertos por medio del cual se buscaba identificar las variables y las posibles relaciones entre ellas con el fin de cuantificar dichas relaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2011).

Este modelo tiene como propósito esencial conocer la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables, con el fin de realizar una medición de cada categoría y de analizar su correlación con los conceptos, evaluando el grado de vinculación que posee.

Según Hernández, Fernández & Baptista, (2014):

Los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de casualidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales, del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamiento e hipótesis causales. p. 157

En este sentido, en los diseños correlacionales se establecen un conjunto de convenciones, que se muestran a continuación:

M = Muestra

X = Variable A: Clima Organizacional

Y = Variable B: Satisfacción Laboral

R = Relación de variables

El método aplicado fue la escala Likert, la cual consiste en un conjunto de afirmaciones (ítems) que los encuestados califican, a partir de su valoración es posible medir su reacción en

relación con las variables propuestas. La encuesta y las variables fueron establecidas de manera particular en orden con el contexto estudiado.

El instrumento diseñado para conocer el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral entre los miembros de la UARIV se obtuvo a partir del juicio de expertos: En un primer momento se realizó una prueba piloto, posteriormente se aplicó la revisión, como tal, en la que evaluaron por porcentajes las coincidencias favorables o desfavorables en relación con el instrumento. A partir de esto se logra diseñar un instrumento fiable para obtener resultados más congruentes con la realidad.

En la segunda fase, el estudio fue cualitativo, con el propósito de ampliar y profundizar los datos recolectados a través de los test. Estos test fueron diseñados tomando como base los antecedentes de investigación encontrados en la revisión de la literatura, así como en el estudio de las categorías establecidas.

2.6.2. Población y muestra

Respecto a la población y muestra del presente estudio de investigación se precisó los siguientes aspectos:

2.6.2.1. Población.

De acuerdo con Hernández *etal.* (2010), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.174). Por tanto, la población del presente estudio está conformada por los funcionarios de la UARIV. A continuación, se relaciona el total de los cargos de la planta de personal vinculada a nivel nacional.

Tabla 1. Población por tipo de vinculación de cargos

Descripción	No. Cantidad
Libre nombramiento y remoción	49
Carrera administrativa	28
Provisional	725
TOTAL	802

Fuente: Coord. Talento Humano (Decreto No4802, 2011)

Elaboración: Investigadora

En este sentido, la población objeto de estudio corresponde a los cargos de libre nombramiento y remoción, siendo trece 13 funcionarios seleccionados del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá, los mismos que de acuerdo con la nueva estructura organizacional se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Población cargo de libre nombramiento y remoción nivel directivo y asesores sede Bogotá

Cargos	No.	Edad		No.	Edad
Dirección general	1	60			
Áreas Misionales Directivos			Áreas administrativas Asesores y Directivos		
Subdirección general	1	47	Oficina Asesora de comunicaciones	1	52
Dirección de Gestión Interinstitucional	1	38	Oficina Asesora de Planeación	1	48
Dirección de Gestión Social Humanitaria	1	47	Oficina de Control Interno	1	53
Dirección de reparación	1	40	Oficina de Tecnología de la Información	1	50
Dirección de Registro y Gestión de la Información	1	49	Oficina Asesora Jurídica	1	34
Dirección de Asuntos Étnicos	1	49	Secretaría General	1	59
Subtotal	7			6	
TOTAL			13		

Fuente: UARIV (2017c)

Elaboración: Investigadora

Tabla 3. Población por género

SEXO	NÚMERO	PORCENTAJE	RANGOS EDADES
Masculino	5	38%	34 a 53
Femenino	8	62%	38 a 60
Total	13	100%	

Elaboración: Investigadora

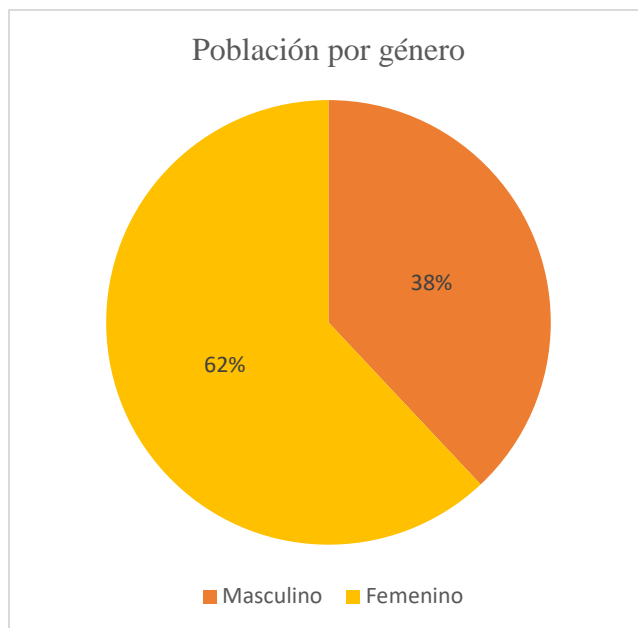
Tabla 4. Población por edad

RANGOS EDADES	NÚMERO	PORCENTAJE
34 – 40	3	23%
41 – 47	2	15%
48 – 54	6	47%
55 – 61	2	15%
Total	13	100%

Elaboración: Investigadora

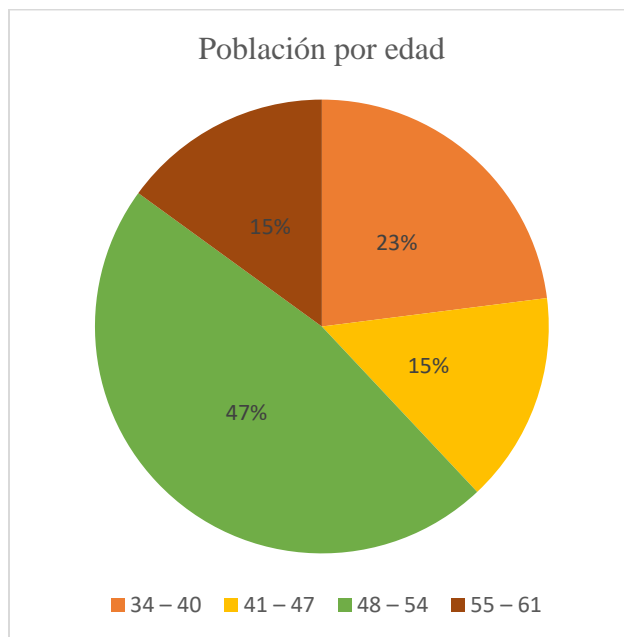
A continuación, se muestra esta información graficada.

Figura 1. Población por género



Elaboración: Investigadora

Figura 2. Población por edad



Elaboración: Investigadora

Para esta investigación se decidió clasificar los trece 13 funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá, que es la encargada de gobernar a nivel nacional, fijar los objetivos y definir las líneas estratégicas, tiene a cargo las responsabilidades de cada una de las personas del equipo directivo.

En la tabla No.5 se muestra información detallada sobre la población.

Tabla 5. Población

Jerarquía	Cargo	Edad	Tiempo de Servicio (Meses)
Misional Directivo	Dirección General	60	12
Misional Directivo	Subdirección general	47	24
Misional Directivo	Dirección de Gestión Interinstitucional	38	16
Misional Directivo	Dirección de Gestión Social Humanitaria	47	84
Misional Directivo	Dirección de reparación	40	16
Misional Directivo	Dirección de Registro y Gestión de la Información	49	46
Misional Directivo	Dirección de Asuntos Técnicos	49	8

Jerarquía	Cargo	Edad	Tiempo de Servicio (Meses)
Administrativos (Asesores y Directivos)	Oficina Asesora de comunicaciones	52	11
Administrativos (Asesores y Directivos)	Oficina Asesora de Planeación	48	24
Administrativos (Asesores y Directivos)	Oficina de Control Interno	53	5
Administrativos (Asesores y Directivos)	Oficina de Tecnología de la Información	50	24
Administrativos (Asesores y Directivos)	Oficina Asesora Jurídica	34	36
Administrativos (Asesores y Directivos)	Secretaría General	59	11

Elaboración: Investigadora

Un eficiente reparto de tareas y responsabilidades es imprescindible para la buena marcha de las funciones y desarrollar el cometido misional de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas; como se observa en la tabla Población por Género, en la UARIV la mayoría de los cargos directivos y asesores determinados en la muestra objeto de estudio corresponden a mujeres, la edad de los sujetos osciló entre los 34 a 61 años, los cuales corresponde al género femenino.

En este sentido, las tablas anteriores permiten reconocer que la población objeto de estudio no es grande; por tal razón se ha podido manejar adecuadamente todos los datos, tomando la totalidad de cargos del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá de libre nombramiento y remoción, para el efecto se ha aplicado la técnica del censo. De acuerdo con Parada (2013) quien cita a López (1999), “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (p. 83). Es así como el tamaño de muestra equivale a trece 13 funcionarios de la alta dirección.

2.6.2.2. Muestra.

La muestra es definida como la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010, p. 161).

Debido a la pequeña cantidad de la población se ha decidido tomar como sujetos de estudio la totalidad de cargos del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá de libre nombramiento y remoción.

2.6.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

A continuación, se presenta los instrumentos que se utilizaran para recolectar los datos de la muestra de estudio:

Tabla 6. Instrumentos para recolección de la información

TECNICA	FUENTE	INSTRUMENTO
Encuesta	Funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá	Diseño investigador
Entrevista	Funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá	Diseño investigador

Elaboración: Investigadora

- *Encuesta*

Para la recolección de la Información se utilizó una encuesta, en la cual se analizaron las subcategorías: Orientación Organizacional, Liderazgo, Ambiente Físico y Motivación del clima organizacional que han sido descritas en el marco teórico sobre el concepto de CO y SL. Además, se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la UARIV.

Para la medición de clima, se encontró diversidad de modelos de medición, y en consecuencia se hizo necesaria la construcción de un modelo propio tomando como referencia las fases para medir el clima organizacional planteado por el Departamento Administrativo de la,

Función Pública – DAFP (2004). Se trata de una encuesta tipo Likert que maneja puntajes según la percepción del encuestado.

Para este caso, el cuestionario lo conforman las categorías a través de afirmaciones, las cuales comprenden un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, para el mejor entendimiento de resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios utilizados de la siguiente manera, mediante la escala Likert:

- Total, Acuerdo: El encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- Acuerdo: El encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: El encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.
- Desacuerdo: El encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- Total, Desacuerdo: El encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

El motivo de estas calificaciones es que, tal como se ha dicho, la escala espera una reacción por parte de los sujetos encuestados frente al estímulo, que es la afirmación. Las valoraciones vienen a ser grados de acuerdo o desacuerdo desde los cuales medir la reacción del sujeto. Por lo tanto, el sujeto viene a asumir la posición de un juez ante una sentencia – la afirmación – (Maldonado, 2007).

A continuación, se referencia la ficha técnica del instrumento:

Tabla 7. Ficha técnica presentación Encuesta

Nombre del instrumento:	Encuesta del clima organizacional para la UARIV
Autor	Yudy Jeanne Zambrano Camacho
Año	2018
Numeros de preguntas	La encuesta consta de 35 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 30 minutos.
Categoría de Información	Identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los directivos y asesores tienen dentro de la entidad sobre el clima organizacional y satisfacción laboral.
Muestra	13 funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá.
Tipos de escala	Policotómica, de tipo Lickert
División	Se dividieron los ítems de acuerdo a las categorías de estudio de clima organizacional.
Validación	La validación se dio de acuerdo al criterio de juicio de experto y una prueba piloto.

Elaboración: Investigadora

- *Entrevista*

La entrevista constituye una herramienta específica en la interacción social y en la investigación cualitativa, que permite un acercamiento a los actores, quienes conforman una fuente primaria de información. En este sentido, aborda aspectos relativos a la conducta, las opiniones, las actitudes, las expectativas y cuestiones que son imperceptibles en la observación desde afuera.

Para esta investigación se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas. A partir de la aplicación de este tipo de entrevistas se recolectan datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico. En contraste con la entrevista no estructurada, la entrevista semi-estructurada se enfoca sobre una serie de preguntas que el investigador hace a cada participante (Mayan, 2001, pág. 16).

El motivo por el cual se aplicaron este tipo de entrevistas con la población seleccionada fue con el fin de obtener información lo más específica posible sobre las categorías establecidas, sin perder, por ello, que en la charla que se abriera a partir de las preguntas base que se pudieran

obtener datos importantes. Para esta tarea fue fundamental el diseño de preguntas abiertas que motivaran al interlocutor ampliar información, dar opiniones y compartir emociones o percepciones.

En este caso la entrevista semi-estructurada se usó para entablar un diálogo que permitió comprender a través de las propias palabras de los sujetos la percepción frente al CO y SL de los funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá.

La entrevista se realizó a seis 6 cargos del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con la conveniencia por muestreo por los niveles de antigüedad de vinculación a los cargos directivos y asesores en la UARIV.

Tabla 8. Aplicación de la entrevista

Cargos	No	Tiempo de servicio		No	Tiempo de servicio
Áreas Misionales Directivos			Áreas administrativas Asesores y Directivos		
Dirección de Gestión Interinstitucional	1	1 año y 4 meses	Oficina Asesora de comunicaciones	1	11 meses
Dirección de Gestión Social Humanitaria	1	7 años	Oficina Asesora de Planeación	1	2 años
Dirección de Registro y Gestión de la Información	1	3 años y 10 meses	Oficina de Tecnología de la Información	1	2 años
Subtotal	3			3	
TOTAL			6		

Elaboración: Investigadora

A continuación, se referencia la ficha técnica del instrumento:

Tabla 9. Ficha técnica presentación Entrevista

Nombre del instrumento:	Entrevista del clima organizacional para la UARIV
Autor	Yudy Jeanne Zambrano Camacho
Año	2018
Numeros de preguntas	La entrevista consta de 9 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la entrevista es de 20 minutos.
Categoría de Información	Ampliar y conocer más la percepción que los directivos y asesores tienen dentro de la UARIV sobre el clima organizacional y satisfacción laboral.
Muestra	6 funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá
Tipos de escala	Semi-estructurada
División	Se dividieron los ítems de acuerdo con las categorías de estudio de clima organizacional.

Elaboración: Investigadora

2.6.4. Estructura de los instrumentos.

Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de esta encuesta es el de conocer la percepción que tienen los directivos y asesores sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de la UARIV, se analizaron cuatro (4) subcategorías que se considera, permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora. Dichas subcategorías son:

- **Orientación Organizacional:** Cada organización tiene una estructura empresarial acorde a sus funciones, es la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la UARIV, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos.
- **Liderazgo:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

- **Ambiente Físico:** Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.
- **Motivación:** Con esta categoría se busca identificar los factores de motivación y actitudes de los directivos que producen condiciones para el clima organizacional. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

A continuación, se referencia la operacional del instrumento:

Tabla 10. Clima organizacional y satisfacción laboral

CATEGORIAS	DEFINICIÓN	NÚMERO DE PREGUNTAS
Orientación Organizacional	Permite identificar cuanta claridad tiene los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la UARIV, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
Liderazgo	Con esta subcategoría se busca identificar el grado de conocimiento y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. Las preguntas formuladas se refieren al rol del jefe (autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo con la estructura de la organización).	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.
Ambiente Físico	Hace énfasis al entorno de una empresa y el confort de los funcionarios, el cual ayuda a la motivación de los empleados a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.
Motivación	Permite identificar factores motivacionales relacionados con satisfacción, bienestar y pertenencia.	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.

Elaboración: Investigadora

2.6.5. Validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Para Hernández, Fernández & Baptista (1998) “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243). La validación del instrumento diseñado para conocer el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los directivos y asesores de libre nombramiento y remoción en la sede de Bogotá de la UARIV se obtuvo a partir del juicio de expertos.

Inicialmente la escala fue sometida a revisión a un profesional del área de psicología con una experiencia de 10 años en los temas de gestión del talento humano, y en segundo lugar se le dio a conocer a la secretaria general de la UARIV, con el ánimo de someterlo a revisión y obtener sus sugerencias respecto a las categorías seleccionadas a conformar los instrumentos.

En un segundo momento, se hizo una prueba piloto con el instrumento para validar el contenido, conocer el nivel de dificultad en el diligenciamiento, si el lenguaje o terminología era clara y conocer en general el comportamiento y grado de aceptación del instrumento.

Para esta prueba piloto se seleccionaron cuatro (4) expertos que representan los diferentes cargos existentes de las Coordinaciones por los profesionales.

Como resultado de esta validación, fue posible establecer que el concepto específico para hacer referencia la actitud que el directivo asume en la realización de sus actividades para manifestar su satisfacción y compromiso con sus funciones en relación con sus compañeros debía enunciarse como Liderazgo, y no como Rol de Jefe. Por su parte, se redujeron la cantidad de ítems de la encuesta Likert, de 50 a 35; se dio mayor estructura al formato ubicando los ítems en orden a las categorías principales de análisis CO y SL; y se complementó el documento con definiciones y orientaciones puntuales con el fin de que los encuestados tuvieran claridad sobre los aspectos que se buscaban evaluar. También se modificaron algunas preguntas de la entrevista a los

funcionarios del área administrativa con el fin de que estas invitaran al entrevistado a dar opiniones y perspectivas sobre la temática abordada para profundizar en el CO y SL.

Tabla 11. Expertos de la UARIV

EXPERTO	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
1	Edgar Hernando Pinzón	Coordinador de Talento Humano	Funcionario de planta quien se encarga de promover el clima Organizacional en la UARIV.
2	Diana Marcela Bohórquez	Coordinador Financiero y de Contabilidad	Profesional encargada para la elaboración de presupuestos, pagos y registro de contabilidad.
3	Janeth Solano	Coordinador de Contratos	Funcionario de planta, quien tiene la tarea de seguimiento y control de la etapa precontractual, contractual.
4	Carolina Cotes Robayo	Coordinadora Grupo de Gestión de Oferta	Profesional encargada de las funciones de gestionar los proyectos de oferta para la atención a las víctimas.

Elaboración: Investigadora

Esta actividad se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el instrumento a consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a la promoción y metodología se refiere, y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y hacer las correcciones que tuvieran lugar y de esta forma garantizar la calidad del modelo. Cada experto recibió una encuesta de validación en la que se recogió la información. Esta encuesta contiene los siguientes aspectos de información por cada subcategoría: Orientación Organizacional, Liderazgo, Ambiente Físico y Motivación.

Luego de la revisión de parte de los expertos se procedió a: (a) En los ítems con 100% de coincidencia favorable entre los expertos, se dejaron incluidos en el cuestionario, (b) En los ítems donde hubo un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos se excluyeron del

instrumento, (c) Donde existió acuerdo parcial entre los expertos se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validaron.

Como resultado de esta actividad, fueron estructurados y mejorados los instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos en la muestra de estudio: (Ver anexo 3. Formato de encuesta clima organizacional. Ver anexo 4. Formato de entrevista clima organizacional).

La aplicación se hizo en forma colectiva, se entregó la encuesta a cada persona y se explicó la forma para responder al cuestionario (no había necesidad de marcarla ya que se respondía en forma anónima) y se dejó libremente el tiempo para ser respondida.

2.6.6. Procesamiento de la información.

En esta fase se realiza un análisis de la información que se ha generado como resultado de la investigación, a través de cada uno de los instrumentos que fueron utilizados, a través de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.

Se aplicaron las encuestas a la totalidad de la población objeto de estudio a los trece 13 funcionarios y las entrevistas a los seis 6 funcionarios del nivel directivo y asesores de libre nombramiento y remoción de la sede Bogotá de la UARIV, se procedió a la tabulación y análisis de los resultados de la caracterización del clima organizacional y posterior correlación con la satisfacción laboral. Los estudios descriptivos correlacionales, buscan establecer como una variable puede verse relacionada con otra y si a medida que una incrementa, la otra también incrementa.

Para la obtención de los resultados la metodología estadística que se utilizara es la estadística descriptiva teniendo en cuenta que son datos numéricos o categóricos, expresados en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, para visualizar mejor los resultados se

utilizaron diagramas circulares, con su interpretación y análisis que plasmen los resultados finales esperados.

Para establecer las diferencias de cada una de las variables en función al sexo, edad y tiempo de servicio, se utilizó la Chi cuadrado de homogeneidad. Y para establecer las relaciones la Chi cuadrado de independencia.

Capítulo III

3. Aspectos Teóricos y Conceptuales

La construcción de un marco teórico acertado permite no solo la comprensión del problema, sino también la consolidación de bases de análisis (Alonso, 2008). En el caso de los estudios de clima organizacional (de ahora en adelante, CO) esto resulta preponderante, toda vez que las herramientas deben adecuarse a una conceptualización clara y delimitada, así como a las posibilidades y condiciones contextuales (Ferreira, 2006; Vega *et al.*, 2006). Por esta razón, se precisa para este estudio profundizar qué es clima organizacional, satisfacción laboral y cuáles son los aspectos que la conforman, como tal comprenderla, incluso sus diferencias frente a los conceptos que se consideran relacionados, como cultura organizacional y clima laboral. A continuación, se ahondará sobre qué es CO.

Aunque en la revisión bibliográfica para la construcción del estado del arte se tuvo principal énfasis la relación con las organizaciones públicas, no se desestimaron investigaciones en torno a entidades privadas. Es preciso partir de reconocer que el clima laboral es un fenómeno integral, compuesto por diferentes dimensiones, que determinan a su vez la satisfacción que experimentan los trabajadores en su entorno laboral. En la tabla No.12 se muestran las diferentes dimensiones que componen al clima organizacional, siguiendo la clasificación clásica planteada por Litwin y Stinger (1978).

Tabla 12. Dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Descripción
Estructura	Las relaciones que se conforman a través de la definición de los niveles y jerarquías en la empresa son los que además dividen y agrupan a las personas, definen las responsabilidades y asignan los roles. Por tanto, debilidades en la estructura organizacional pueden afectar de manera considerable la asignación de tareas y las posibilidades de participación.
Responsabilidad	La responsabilidad se asocia al compromiso de cada persona por desarrollar su trabajo y sus funciones de la manera esperada, cumpliendo con las expectativas y aportando de esta manera al desarrollo de la empresa.
Recompensa	La recompensa se refiere a los incentivos que reciben los trabajadores de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos y de las metas trazadas. Se establecen como herramientas que potencian la motivación y producen una mayor satisfacción laboral.
Desafío	Los desafíos son retos que deben cumplir los trabajadores por medio del desarrollo de sus funciones. Estos desafíos aumentan la motivación en el trabajo y el enfoque en mejorar continuamente las capacidades como una manera de cumplir con los retos.
Relaciones	Es clave mantener buenas relaciones entre los trabajadores, a partir de un clima laboral en el cual se potencian continuamente espacios de integración y de colaboración, a través de valores como la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo.
Cooperación	Debe existir un espíritu de ayuda constante como una herramienta para cumplir los retos y promover el desarrollo de espacios conjuntos de construcción de ideas que ayuden a solucionar las problemáticas.

Dimensión	Descripción
Estándares	Los estándares hacen referencia a las reglas de juego, a las normas de rendimiento y a los factores que determinan el desarrollo organizacional. La idea, por lo tanto, es alinear dicho conjunto de normas y de reglas a las habilidades, compromisos y capacidades de cada trabajador.
Conflictos	Se deben generar en la empresa estrategias adecuadas de resolución de conflictos, que ayuden a mejorar las relaciones y a fomentar espacios de diálogo y construcción conjunta de sentido.
Identidad	La identidad se asocia a la pertenencia que tienen los trabajadores por su empresa, y al orgullo que sienten frente a las tareas que deben realizar en la cotidianidad.

Fuente: Adaptado de Litwin y Stinger (1978).

Ahora bien, el clima organizacional para autores como Ramió (2010) y Cuestas (2017) se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la satisfacción, la motivación o la productividad. También se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Finalmente, también se puede entender como una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

La percepción de otros autores de CO es la variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: Autoritaria, participativa, entre otros). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.) (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2013).

3.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se entiende como un conjunto de principios, valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias que se manifiestan en el comportamiento organizacional, en el lenguaje, los símbolos y los procesos de comunicación, generando de esta forma un marco de referencia compartido para todos los proyectos, actividades y procesos en una organización (Shein, 1998).

Sobre la cultura organizacional, en cualquier tipo de empresa es sumamente importante mantener una coherencia entre sus principios, sus valores, su misión y su visión con las capacidades del talento humano, y así cumplir con los retos que le exige la alta competitividad del mercado actual, y de mantener unos buenos niveles de rendimiento y productividad que aseguren un constante crecimiento (Hofstede, 1984).

La relación que existe entre cultura organizacional y desarrollo del recurso humano parte de comprender que todas las personas necesitan de un equipo para funcionar, necesitan de la interacción social y de espacios de participación en los cuales puedan poner a prueba sus ideas y desarrollar procesos conjuntos de construcción de conocimientos y representaciones sobre la realidad (Salazar, Gurrero, Machada y Cañedo, 2009).

Por lo tanto, en cada caso, las personas actúan y se desempeñan de una manera particular, establecen una conducta que se orienta a través de una creencias, actitudes e ideologías (González, Hidalgo, Salazar y Preciado, 2009). El alcance de los logros y de las metas de todas las personas depende, a su vez, de unos esquemas de comportamiento sociales, que incluyen el conjunto de valores e ideas del grupo, los cuales se vinculan a las dinámicas grupales y a la comunicación que existe entre los integrantes para alcanzar dichas metas y objetivos.

3.2. Clima organizacional.

A finales de 1960 se comenzó a escuchar sobre el clima organizacional. Son más de 57 años de investigaciones que se han acumulado sobre el tema, y mucho se ha avanzado en este tiempo. A continuación, se exponen y analizan las investigaciones de los autores importantes y sus principales logros más significativos relacionados con estudios de clima organizacional para el cumplimiento misional de las organizaciones.

El clima organizacional es un concepto integrado, que permite determinar la manera en que las políticas y prácticas administrativas, la tecnología y procesos de toma de decisiones, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

El clima organizacional, de acuerdo con Méndez (2006), es el resultado de la forma en que las personas establecen procesos de interacción social, los cuales se encuentran influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de un ambiente interno particular.

Ferreira (2006), busca proponer una forma clara de entender qué es CO como sustento básico para la creación de un modelo de investigación que pueda ser incorporado tanto por instituciones privadas como públicas. Como metodología se implementó un enfoque cualitativo que implicaba una revisión documental, entrevistas con profesionales en recursos humanos y, finalmente, una constatación de la apuesta de intervención en estudio del CO, tras su aplicación en dos empresas. Para crearlo, comprende al CO desde su perspectiva amplia, no solo como las acciones y valores de los trabajadores, sino como todo aquello que afecta las relaciones en todos los sentidos de la interacción: Clientes/usuarios-organización, clientes/usuarios-trabajadores/funcionarios, trabajadores/funcionarios-trabajadores/funcionarios. El modelo

propuesto por este autor parte de comprender que existen factores externos e internos que influyen en el CO.

Los factores internos incluyen: “ambiente de trabajo, asistencia de los funcionarios, burocracia, cultura organizacional, estructura organizacional, nivel sociocultural, incentivos profesionales, remuneración, seguridad profesional, transporte casa/trabajo - trabajo/casa, vida profesional” (Ferreira, 2006 p. 264, traducción propia). Dentro de los factores externos considera: “Convivencia familiar, vacaciones y ocio, inversiones y gastos familias, política y economía, salud, seguridad pública, situación financiera, tiempo de fútbol y vida social” (Ferreira 2006 p. 264, traducción propia). Se consideran, entonces, aspectos que pueden ser controlados por las organizaciones (factores internos) y aquellos que no (factores externos). Sin embargo, los factores externos e internos no intervienen en esferas separadas y los primeros deben ser incluidos dentro de las acciones de las organizaciones. Sobre estos factores se hacen constataciones con el total de trabajadores de una empresa a través de la realización de encuestas.

Según Brunet (2011), el clima de una organización puede ser sentido por un individuo, sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. De esta forma, resulta complejo medir el clima, porque no se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones o de las características verdaderas de la organización.

Por otra parte, García (2009) referencia que todas las teorías de clima organizacional promueven métodos de medición, con un único fin de determinar las dificultades existentes en la organización en los factores: Relaciones interpersonales, elementos físicos y estructurales y como estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema.

Para Toro (2010), la conducta de los jefes y las relaciones sociales en el trabajo son determinantes críticos del CO y, por consiguiente, cualquier estrategia de mejoramiento tendrá que tomar en consideración estos dos aspectos de la realidad. Posteriormente, Sanín y Toro (2010) plantean que las actuaciones de los jefes y demás personas con autoridad en la empresa tienen un apreciable potencial para incidir de manera positiva o negativa en la calidad del clima organizacional. En este sentido, para este trabajo de investigación se considera que el rol de los jefes debe liderar procesos que impactan el bienestar y la calidad de la vida.

Este estudio es valioso ya que propone un modelo de determinación del CO, que parte de comprender a la organización como un sistema de relaciones de personas, motivadas por un fin específico (bien con o sin ánimos de lucro desde lo privado o lo público), el cual puede utilizarse como guía metodológica. Resulta llamativa su adecuación a los contextos latinoamericanos, particularmente evidenciado en la consideración de los tiempos de fútbol y la situación ante los contextos de seguridad pública, ambas cuestiones fundamentales dentro del panorama de estos países, tal como lo señala el autor.

Para Ramió (2010) las acciones de la organización se consideran como resultado el conjunto de una interacción dinámica entre todos sus estamentos (trabajadores, usuarios, directivas) y de todas sus condiciones esenciales (distribución de funciones, recursos, ética, entre otros). Por lo tanto, al considerar el clima de una organización debe abarcarse desde una perspectiva amplia que contemple la influencia del ambiente sobre la motivación, y el modo como las relaciones establecidas entre los miembros de la organización inciden en dicha motivación (Ferreira, 2006), así como en la productividad, la satisfacción, el compromiso y la calidad en el trabajo (Bernal *et al.*, 2013). Chiang *et al.* (2011) resaltan, además, que el “clima”, es un término tomado de las ciencias meteorológicas se busca comprender una “serie de rasgos atmosféricos que

mantienen unas regularidades determinadas” (p. 6). De esta forma, se entiende que, inicialmente, el CO son aquellas condiciones que afectan los procedimientos y acciones de una organización, favoreciendo la estabilización de prácticas comunes.

El CO se ha definido de manera amplia “como el conjunto de características que definen el ambiente de trabajo de una organización y que ejerce efecto sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos” (Bernal *et al.*, 2013, p. 9). Sin embargo, esta definición es considerada en extremo general por parte de Chiang *et al.* (2010), para quienes es necesario determinar un proceso de desambiguación del término.

Para Chiang *et al.* (2010), las definiciones en torno a CO se han enfocado principalmente en las percepciones individuales de los sujetos, ya que son las que permiten una medición más clara dentro de encuestas de testeo tipo Likert. Para estos autores, esto es un problema sustancial, puesto que las percepciones individuales son solo una parte del CO, el cual está compuesto también por factores culturales, éticos y condiciones externas a las actividades laborales. Por esta razón, dentro de los estudios del clima, además de las percepciones sobre el clima laboral, es necesario atender las estructuras, los procesos y los resultados. Al hacer esta distinción, los autores comparten la postura de los autores como Gan y Triginé (2006), para quienes el clima laboral se enfoca en considerar únicamente los factores internos que afectan al desempeño laboral y la calidad de vida de los individuos. Es decir, si las indagaciones sobre CO se decantan solo hacia clima laboral se obviarían aspectos sistemáticos como la injerencia de las condiciones externas sobre los individuos o de la estructura misma en el desempeño laboral.

Igualmente, el CO no puede reducirse ni confundirse con la cultura organizacional, la cual se entiende como “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización [...] y abarca un sistema de significados compartidos por una gran

parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p. 69). La cultura organizacional permitiría entender los significados, valores y comportamiento ético de los trabajadores, como un proceso descriptivo de las relaciones dentro de la organización. Por tanto, Naessens (2010) resalta que dentro de los estudios de CO es necesario considerar aspectos de cultura organizacional, toda vez que en ella se anclan los compromisos éticos de los trabajadores, que marcan sus relaciones internas y tratamiento de los usuarios o clientes.

Para Ferreira (2006), el CO se puede valorar según sea desfavorable, más o menos o favorable; en contraste con la escala de cinco opciones que proveen el testeo tipo Likert. Ahora bien, independientemente de la escala de valoración, se tiene que los efectos de un CO favorable son:

Satisfacción, motivación, alta integración empresa/funcionarios, alta credibilidad mutua empresa/funcionarios, alta retención de talentos, alta productividad, mayor adaptación al cambio, baja rotación, baja abstención, baja dedicación, alto compromiso con la calidad, clientes satisfechos, mayor aprovechamiento de las capacitaciones, altos rendimientos con los negocios, pocas dolencias psicosomáticas, éxito en los negocios. (p. 259, traducción propia).

Se puede ver que el CO es fundamental para las entidades y genera las mejores relaciones entre todos sus estamentos, así como una mejor calidad de vida para los trabajadores. A partir del cotejo de las definiciones y consideraciones anteriormente expuestas, se propone entender el CO dentro del estudio de aquellos factores laborales, estructurales, procesales y relacionales que generan prácticas recurrentes dentro de las organizaciones. Estas prácticas recurrentes y estandarizadas afectan el cumplimiento misional de las entidades y por eso su estudio integral es importante.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en cumplimiento de la misión estatal, contribuye como gestor de desarrollo y competitividad en la cualificación del talento humano de todas las Entidades Públicas, razón por la cual elaboró una guía (Clima Organizacional,

2001), para que las entidades del estado se apoyen y formulen las políticas internas del desarrollo del personal, relacionadas en los siguientes conceptos: Satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional, las metodologías para la determinar los diagnósticos de los estudios de clima organizacional y las intervenciones de desarrollo organizacional en el sector público.

Una de las investigaciones en clima organizacional en Colombia es la de Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006), quienes buscan hacer una revisión bibliográfica sistemática sobre los hallazgos en estudios de clima organizacional “en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005” (p. 329). Con la revisión de un total de 168 documentos de investigación y recomendación publicados en el país, Vega *et al.* (2006) encontraron que en Colombia lentamente se configuraba una teoría sobre el CO. Sin embargo, esta atravesaba por diversos problemas de certidumbre teórica, ya que se confunden e igualan términos como el clima y la cultura organizacional, lo cual afecta necesariamente la metodología y resultados obtenidos en cada estudio. Este problema ha persistido, cambiando la asociación conceptual hacia la de clima laboral. De esta forma, este estudio permite ver que se debe hacer un estudio teórico, conceptual y metodológico riguroso que parta de una claridad conceptual.

Ahora bien, con el fin de crear una definición mucho más clara es necesario considerar los aspectos más claves del CO.

3.2.1. Aspectos del clima organizacional: Factores internos, externos y humanos

Los aspectos que se involucran dentro del CO se tienen los relatados por Salazar *et al.* (2009) —presentados de manera similar por Chiang *et al.* (2010)—, los cuales son:

- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Gómez (2010) explica que el objetivo primordial de la calidad de vida laboral consiste en alcanzar una

mayor humanización del trabajo a través organizaciones más democráticas y participativas, que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del equipo de trabajo, ofreciéndoles además las oportunidades de desarrollo profesional y personal. En este sentido, un buen ambiente físico es vital para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades en un entorno agradable y cómodo.

- Características estructurales: Incluyen el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Salazar *et al.* (2009) explica que mejorar la calidad de vida laboral implica que los líderes destinen el tiempo que sea necesario para construir una relación con los trabajadores basada en la confianza, el respeto y el mutuo apoyo. Bernal (2001), por su parte, reconoce que la calidad del liderazgo, basada en la comprensión y fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores, permite generar una mayor satisfacción y una mejor percepción entre el equipo de trabajo, lo cual se refleja en una mejora significativa en el rendimiento y la eficiencia organizacional.

Según Chiang *et al.* (2010), fortalecer y mejorar los factores relacionados con el clima organizacional es vital para influir y motivar a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminándolos a cumplir con los propósitos y expectativas de la compañía.

- Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Según las palabras de Gómez (2010), la calidad de vida en el trabajo se define y materializa a través de una relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo, en la que se involucran distintos aspectos relacionados con el medio laboral, y que definen los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta su entorno de trabajo.

Ferreira (2006) explica que en las empresas que rediseñan las labores y obligaciones para mejorar la satisfacción de los empleados, que tienen en cuenta las sugerencias y se preocupan por generar un mejor clima laboral, el estrés disminuye, la rotación de personal disminuye, y las metas de producción se cumplen con mayor eficiencia.

Como se puede ver, se consideran los comportamientos y las facilidades tanto físicas como humanas y laborales para llevar a cabo las actividades propias dentro de la organización. Ésta, sin embargo, no es la única delimitación hecha por estudiosos del CO. Se cuenta también con las consideraciones de factores internos y externos que expone Ferreira (2006). Para el autor, “los factores de influencia son los ítems, el comportamiento, las actitudes y las decisiones de los funcionarios de forma directa o indirecta” (p. 264, traducción propia).

De acuerdo con Peña, Díaz y Carrillo (2015), el desarrollo de las mejores relaciones es a través de las comunicaciones efectivas, comprende los procesos de liderazgo adecuados, por medio de los cuales se generen espacios de participación, con el fin de escuchar las voces, ideas y conocimientos de cada uno de los miembros que componen el equipo de trabajo, no sólo es clave para que las empresas puedan alcanzar cada uno de sus objetivos, sino también para que los empleados se sientan más cómodos y satisfechos en el desempeño de sus funciones, lo cual se refleja en una mayor calidad de vida laboral.

Considerando lo anterior, la comunicación es un factor que condiciona las relaciones humanas en la organización, los inadecuados canales de comunicación y los tonos autoritarios suelen generar descontento en el equipo y con ello una desazón que afecta no sólo el hecho de alcanzar metas sino genera rechazo en el equipo ante futuras órdenes o solicitudes laborales.

Para fortalecer una adecuada comunicación y relaciones entre los integrantes, es vital promover la calidad del liderazgo, por medio de la cual se influye y se motiva a los trabajadores a

realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminados a cumplir con los propósitos y expectativas de la compañía. Por tanto, las principales funciones de los líderes deben ser las de comprender las capacidades técnicas y humanas de los empleados, potenciando sus habilidades y enfocándolas a los objetivos y a la misión de la empresa (Bernal, 2013).

- Características personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas. Como lo explica Salazar *et al.* (2009), la falta de crear valores conjuntos que potencien las relaciones positivas entre los miembros de las organizaciones, como el sentido de pertenencia de los trabajadores, y asimilen sus subjetividades puede representar un problema para las empresas. Solucionarlo sería un paso clave hacia el posicionamiento estratégico. El deber de las organizaciones empieza a consistir, entonces, en hacer revisiones sobre las formas en las que ha logrado o no crear esta cultura organizacional propia.
- Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. Cabe resaltar que el clima organizacional laboral es una variable que determina en gran medida la productividad empresarial. Chiang *et al.* (2010) plantea que, en las compañías con un manejo abierto de la información, que implementan sistemas participativos en donde se incorporó la comunicación, el diálogo y la calidad de liderazgo como valores fundamentales, los trabajadores experimentaron significativos aumentos en su productividad y percepción.

Puede considerarse que la clasificación de Ferreira (2006) es más amplia que la de Salazar *et al.* (2009), pero en la interacción de ambas se pueden proponer aspectos esenciales que serán

fundamentales para emprender la investigación propuesta. Los aspectos de CO se muestran en la tabla 13:

Tabla 13. Aspectos esenciales del clima organizacional

Factores internos	Factores externos (sociales y políticos: individuos en tanto parte de sociedades)	Factores humanos (individuos en tanto empleados)
<ul style="list-style-type: none"> • Características estructurales: <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la organización - Estructura de cargos - Tipo de dirección: ¿existe liderazgo? - Asignación de roles y funciones. - Responsabilidad de los empleados. - Autonomía - Participación e integración de cargos no directivos • Ambiente físico • Comportamiento organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Presencia y tratamiento del ausentismo - Rotación laboral - Satisfacción laboral - Fomento de la identidad organizacional - Estipulación de pautas éticas y transparencia laboral - Comunicación - Estabilidad laboral - Consideraciones sobre el transporte al trabajo - Oportunidades de crecimiento e incentivos profesionales - Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia familiar • Festivos y períodos vacacionales (Según ley) • Salud física y mental • Situación financiera familiar. • Política/Economía local, nacional e internacional. • Seguridad pública. <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de fútbol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente social, derivado de la cultura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Compañerismo - Conflictos humanos - Negación a la comunicación.

Fuente: El autor, a partir de la propuesta de Ferreira (2006) y Salazar et al. (2009)

*Aunque son factores externos, su relación con la estructura organizacional es comprobada por autores como Ferreira (2006) y Salazar *et al.* (2009).

Se considera, que la apuesta propia de los factores externos solo a los de tipo social y políticos, dejando a los humanos en una categoría aparte, pues tienen una relación más dinámica frente a la organización, ya que pueden ser afectados y afectan igualmente las interacciones entre empleados, organización y usuarios.

Es necesario reconocer, como apreciación final que, aunque se separan estas categorías como parte del proceso analítico, se relacionan y pueden ser atendidas por parte de las organizaciones, una vez identificadas. Tal es el caso de los factores de salud y de disposición de festivos y vacaciones, las cuales pueden ser afectadas por decisiones contractuales en las empresas y por pago de servicios médicos o atención de salud ocupacional en el sitio de trabajo (Ferreira, 2006).

Ante la gama de definiciones resumimos lo anterior, el clima organizacional se establece como un conjunto de factores ambientales a nivel interno de una organización percibidos por los colaboradores, cuya influencia es directa o indirecta es innegable.

3.2.Satisfacción laboral

Existen diferentes investigaciones relacionadas satisfacción laboral (de ahora en adelante, SL) y estos estudios han demostrado que existe una relación entre el CO y la SL, a continuación, se presentan definiciones de diversos autores que han tratado esta temática.

De acuerdo con Kuhn (2004), las empresas que rediseñan las labores y obligaciones para mejorar la satisfacción de los empleados, que tienen en cuenta sus sugerencias y que se preocupan por generar un mejor clima laboral, logran aumentar la satisfacción del personal, lo cual índice favorablemente en la realización efectiva de las tareas y, por lo tanto, en una mayor productividad.

Navarrete (2005) explica que existen tres problemáticas centrales, a nivel general en las empresas, que pueden afectarla SL, como son: la baja remuneración, la falta de posibilidades para

ascender y la ausencia de espacios de diálogo y participación para proponer ideas, analizar experiencias y compartir conocimientos entre jefes y empleados. Otro factor que afecta de manera considerable la satisfacción laboral es el desarrollo de un enfoque de un liderazgo basado en los resultados, pero no en reconocer y potenciar las habilidades específicas de los empleados y sus competencias organizacionales.

Según lo explica García (2009), la SL se establece por medio de una relación que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo, en la que se involucran distintos aspectos relacionados con el medio laboral, y que definen los procesos a través de los cuales el trabajador experimenta su entorno de trabajo. Existen diferentes elementos que inciden en la satisfacción que experimenta una persona en el trabajo, dentro de los que se destacan las pautas de comportamiento, los procesos de socialización, el liderazgo, las relaciones personales, los medios y canales de comunicación y participación.

También se debe tener en cuenta que la SL es una variable que determina la productividad de las organizaciones. Aquellas empresas en las cuales hay una preocupación constante por desarrollar estrategias efectivas de satisfacción laboral, tienen mejores posibilidades de transformarse positivamente. De acuerdo con Méndez (2006), aquellas empresas que promueven el desarrollo de sistemas participativos en los cuales se fortalecen elementos como la comunicación, el diálogo y la calidad de liderazgo, se experimentan entre los colaboradores aumentos significativos en su satisfacción, lo cual a su vez incide favorablemente en la productividad empresarial.

Según Jaramillo y Gonzáles (2010):

La satisfacción laboral puede ser concebida como la respuesta afectiva que posee el trabajador hacia variados aspectos de su trabajo. Esta respuesta se encuentra limitada a las condiciones laborales y a las particularidades de cada trabajador. Otra concepción reconoce que la satisfacción laboral es

el grado en que son satisfechas ciertas necesidades del personal y el nivel en que el trabajador puede observar que se concretan sus aspiraciones en su centro laboral, las cuales podrían ser de tipo social, personal, económico (p. 17).

Por otra parte, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008), indican que: existen diferentes definiciones sobre la satisfacción laboral, “llegando a ser considerada en un primer momento como un estado afectivo que experimentan las personas respecto a su trabajo, además ha sido entendida como la percepción cognitiva o evaluación que realizan las personas respecto a su trabajo” (p. 221).

Por su parte, Brunet (2011) sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Para Larouche y Delorme, (1972), la SL se genera cuando la persona logra encontrar dentro de la organización satisfacer sus necesidades o una adecuación a estas, se puede postular que estará satisfecho. Siendo obvio que un clima que permita al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en este, una visión positiva del empleo.

Por su parte, Ramos (2012) plantea que el ambiente subyace en las condiciones de trabajo sobre satisfacción y productividad. Prosiguiendo con las definiciones, se encuentra que el Departamento Administrativo de la Función Pública define a la satisfacción laboral como:

El estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener” (p.15).

Por tanto, se puede decir que la SL depende de la naturaleza y características de las condiciones de trabajo, que en conjunto son analizadas por medio de una dimensión subjetiva, donde se incluyen las percepciones y experiencias de los trabajadores, ya sea de forma individual o colectiva, originan realidades laborales dentro de un contexto organizacional (Segurado y Agulló, 2002). Por lo tanto, la SL se asocia al desarrollo de procesos de construcción y evaluación

del medio laboral, a partir de la percepción que tienen los trabajadores sobre distintos factores que se relacionan con sus actividades, sus relaciones, capacitaciones, recompensas y motivación, lo cual en conjunto genera una serie de actitudes y modos de comportamiento.

Por tanto, de acuerdo con el análisis que se ha planteado, se puede decir que la principal característica de la SL es su multidimensionalidad, pues se determina por distintas variables que determinan y afectan la percepción que tienen los trabajadores sobre su puesto de trabajo y sobre las actividades empresariales (Navarrete, 2005). Según Granados (2011), este concepto va más allá de la satisfacción del puesto de trabajo, y se vincula directamente con aspectos como la participación en alguno de los momentos que componen los procesos de toma de decisiones, la autonomía en el trabajo diario, los canales de comunicación que existen con los líderes, y el rediseño de puestos de trabajo y estructuras organizacionales, que permita estimular el crecimiento profesional, el aprendizaje y el interés en los objetivos empresariales.

3.2.1 Factores influyentes en la satisfacción laboral

En tanto los factores que ejercen influencia en la SL, estos son variados de acuerdo con el enfoque que asumen los distintos investigadores, quienes señalan una serie de cualidades en materia de SL. La participación se refiere a la implicación de los trabajadores en las dinámicas del sistema organizacional, en su inclusión en los aspectos estructurales y estratégicos de la organización. Se relaciona con la calidad de vida laboral en la medida en que los empleados que reconocen que sus opiniones son tenidas en cuenta, que sus conocimientos son puestos al servicio del desarrollo de estrategias y procesos que mejoren el rendimiento y la productividad, son empleados que experimentan una mayor satisfacción ante el trabajo, y que pueden alinear sus competencias profesionales y organizacionales con los objetivos de la empresa en donde se desempeñan.

Segurado y Agulló (2002) señalan que la preocupación por los derechos de los trabajadores y su calidad de vida inicia en los años setenta del siglo XX, momento a partir del cual se populariza y se convierte en un nuevo enfoque que rige las preguntas investigativas y los métodos de estudio en ciencias de la administración, humanas y de la salud. Se trata, en pocas palabras de un cambio de paradigma. Los paradigmas, según han sido definidos por Kuhn (2004) dentro del saber epistemológico son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p. 13). Es decir, bajo un paradigma se dirige la vista, métodos y preocupaciones de los investigadores, lo que ocurre desde los años setenta en relación con la protección de trabajadores dentro de las actividades que se desarrollan en una organización.

Para esta investigación se toma de referencia el autor de tesis Olivares *et al.* (2005), quienes describen los principales factores de la SL, que son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. (p. 2).

- Trabajo intelectualmente estimulante: Los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo. Estas son características que hacen que el trabajo y posean estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas los empleados experimentarán placer y satisfacción.
- Recompensas equitativas: Los empleados quieren sistemas de pago y políticas que parezcan justas, claras y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundados en las exigencias del puesto, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo sucede con los ascensos, desean que sean justos.

- Condiciones favorables de trabajo: Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto a lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.
- Los colegas cooperadores: La gente obtiene del trabajo algo más que logros y bienes tangibles; para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal, por lo que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumenta la satisfacción laboral.

De la misma manera el autor, considera que existen otros factores que pueden influir en la SL, como por ejemplo la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio económico, tiempo libre, actitudes recreativas practicadas, relaciones practicadas, afiliaciones sociales, relaciones familiares.

Se puede decir con Méndez (2006) y Alonso (2008), que el objetivo primordial de la calidad de vida laboral consiste en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través organizaciones más democráticas y participativas, que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del equipo de trabajo, ofreciéndoles además las oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Es importante analizar, de acuerdo con el análisis que se ha venido planteando, la relación que existe entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo. Para Méndez (2006), la satisfacción de los trabajadores mejora considerablemente cuando los líderes aprenden a conocer y valorar las facultades propias de cada individuo, preocupándose además por saber los modos en que experimentan y perciben su ambiente de trabajo. Por ello, Contreras, Juárez, Barbosa, Uribe y Mejía (2009) plantean que una de las principales funciones de los líderes debe ser la de servir a las

necesidades de los trabajadores, generando los medios necesarios para que sientan satisfacción ante las actividades realizadas.

Bolaños (2011) plantean que la SL depende de los espacios de participación y de comunicación, lo cual no solo es clave para promover mejores relaciones interpersonales, sino también para que los trabajadores sientan que sus ideas y sus aportes son valorados y tenidos en cuenta en la orientación de la toma de decisiones. Por estas razones, Bernal (2001), plantea que la calidad del liderazgo, basada en la comprensión y fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores, permite generar una mayor satisfacción y una mejor percepción entre el equipo de trabajo, lo cual se refleja en una mejora significativa en el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones.

De esta manera, desde un análisis sobre la SL, es claro que la forma en que los líderes actúan y se desempeñan tiene un efecto significativo en la calidad de vida empresarial. Por tanto, los estilos de liderazgo deben tratar de promover procesos de trabajo participativo y conjunto con los trabajadores, para que de esta forma se pueda alcanzar lo que es mejor para todos, reconociendo la importancia de escucharlos, de promover espacios de participación y canales de comunicación directa mediante los cuales las personas puedan expresar sus ideas y opiniones.

Debe anotarse, adicionalmente, que en el caso de la UARIV la mejora de satisfacción laboral ante un CO favorable no solo afecta a los trabajadores, sino también a las personas que dependen de su acción: Las víctimas del conflicto armado colombiano, en este caso, se crea una consideración adicional de satisfacción laboral y calidad de vida que hace incluso más importante pensar en las implicaciones y características del CO dentro de esta entidad pública.

3.3.Relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente

A continuación, se presentan el análisis de las investigaciones que abordan el tema de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. La revisión bibliográfica de las investigaciones fortalecerá los argumentos para el análisis de los resultados del caso, en pro de una estrategia de mejoramiento continuo del clima organización de la UARIV.

El estudio de Chiang *et al.* (2011), quienes buscan entender la relación entre CO y satisfacción laboral en entidades públicas chilenas, en este caso hospitales. Dentro de las indagaciones sobre CO se consideraron variables como la “autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación” (p. 5). Como resultado de aplicar la encuesta a 1239 empleados de tres hospitales públicos de alta y baja complejidad, se encontró que “todas las dimensiones de clima organizacional tienen una correlación estadísticamente significativa con todas las dimensiones de satisfacción laboral” (p. 11), dentro de la que la más relevante es la de apoyo (CO) y relación con el jefe (satisfacción laboral). De esto se toma como base el hecho que los investigadores han separado la satisfacción laboral del CO como objetos de estudio, permitiendo comprender variables que se enfocan en la organización, igualmente, muestran que, aunque diferentes, la satisfacción laboral se relaciona con el CO.

Posteriormente Chiang *et al.* (2011) como el de Bernal *et al.* (2013) se enfocan en un tipo específico de entidad pública, los hospitales permiten entender aspectos cruciales en su relación con los usuarios que deben ser consideradas para otros entes. Se tiene, entonces, que el CO se relaciona con la satisfacción laboral y con la calidad del servicio (público) brindado. De esta forma, se puede ver que el CO es fundamental en el cumplimiento del cometido misional de las entidades. Esto indica que preocuparse por el CO en la UARIV es también una forma de asegurar la atención

la las víctimas en el posconflicto, acción que resulta igualmente importante que la asignación presupuestal para la Unidad.

Villamil y Sánchez (2012) llevaron a cabo el estudio titulado “Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma” por la casa superior de estudios UNITEC de Honduras. El objetivo central de la investigación fue conocer los efectos del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Choloma. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo con un alcance correlacional. Además, fue una investigación no experimental de diseño transaccional. Concluyeron los autores que hay una correlación positiva y significativa entre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Choloma, Cortés.

Por otra parte, Rojas (2013), elaboro una investigación titulado “Satisfacción laboral y el Clima Organizacional de la principales Universidades Sucreñas” incluida la Universidad Simón Bolívar – Barranquilla. El estudio fue de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, la justificación técnica fue identificar los elementos que forman parte de la satisfacción laboral y establecer cómo este factor influye en el clima organizacional del personal. Las conclusiones fueron; 1) Existen fallas respecto a las condiciones de ergonomía y ambientales para con sus trabajadores, se observó que la gran mayoría de ellos trabajan en un espacio adecuado, los elementos de trabajo no son los suficientemente correctos para ejecutar la tarea, 2) Se destaca que aun cuando no pudieran sentirse realizados en su puesto de trabajo o que nos les brinden seguridad laboral entre otras por el tipo de contrato. Los resultados revelan de que existen una enorme predisposición hacia la desmotivación por parte del personal de la organización y esto más adelante se puede reflejar en el rendimiento de los trabajadores y el grado de calidad del servicio que se brinda.

Pérez y Rivera (2015), llevaron a cabo una tesis de maestría para la Universidad Nacional de la Amazonía, titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”. El estudio fue de clase descriptivo y correlacional, ciñéndose al diseño de investigación no experimental transeccional. Las conclusiones establecidas sostienen: a) Respecto a la dimensión de comunicación, el personal, percibe la facilidad y velocidad en la cadena de valor de los procesos dentro de la organización; poseen acercamiento a la manifestación de aquello que necesitan y la retroalimentación de sus capacidades. Tienen estimulación de resultados; b) En las condiciones laborales, los colaboradores, observan como en una Institución donde ejercen relaciones laborales propicias a entornos apropiados de protección en el trabajo, agradecimiento y salarios afines a las características del empleo; c) Respecto a la dimensión autorrealización, el personal, percibe a su organización como entorno laboral que contribuye al progreso individual y profesional. Sus políticas de trabajo contribuyen a adaptar sus características de puestos de acuerdo con sus requerimientos como Institución, su propósito es brindarles mayor valía a las competencias y abarcar mayores necesidades laborales.

Capítulo IV

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral, se utilizó la escala Likert, realizada a los trece 13 funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores ubicada en la sede Bogotá, de la misma manera se aplicó una entrevista semi-estructurada a seis 6 cargos del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá. Con el objetivo de determinar si la satisfacción laboral influye en el clima organizacional del personal, mediante la aplicación, calificación, interpretación, percepción y análisis de los resultados.

Por lo tanto, los resultados obtenidos a través de la encuesta son los siguientes; y en el anexo No.6 se consolidan los datos del total de las respuestas de la encuesta.

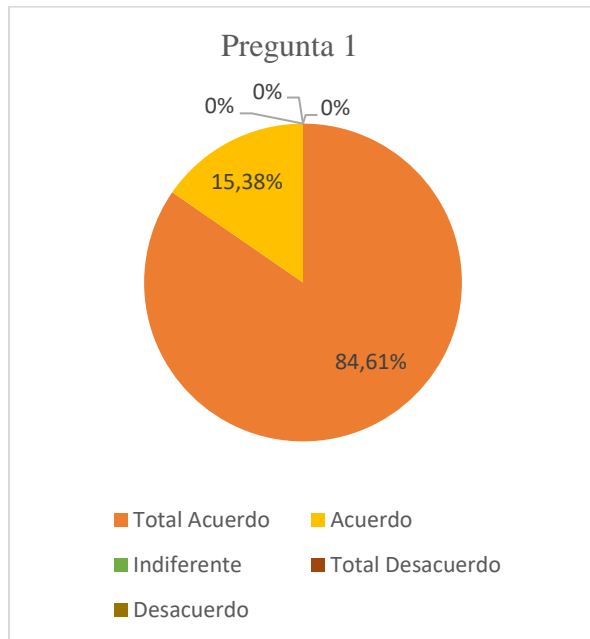
4.1. Análisis Cuantitativo de la Encuesta

Respecto a la subcategoría de Orientación Organizacional se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Conozco la misión y la visión de la Unidad.

En el primer ítem de la encuesta (figura 3), se obtuvo que el 84,61% de la población indicó estar en Total Acuerdo en conocer estos aspectos de la cadena de valor de la entidad. El 15,38% manifiesta estar de acuerdo. Estos resultados reflejan que la mayoría tiene claro cuáles son los objetivos y cómo se proyecta la entidad en el término de los próximos 3 años.

Figura 3. Pregunta 1: Conozco la misión y visión.

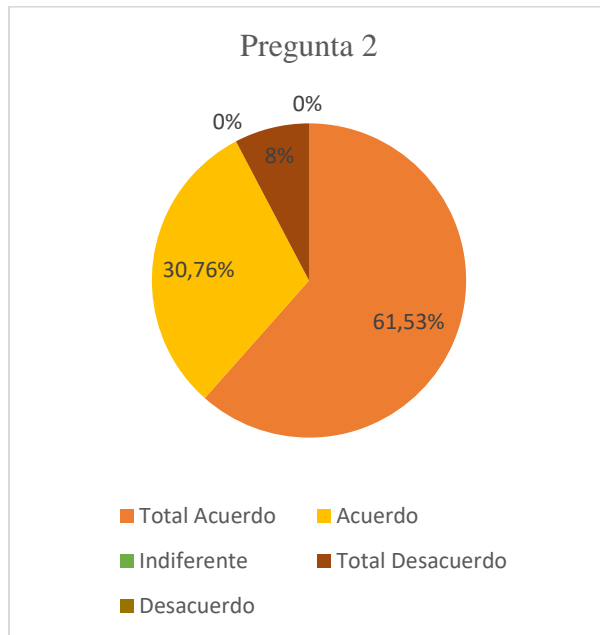


Elaboración: Investigadora

2. Los objetivos de la Unidad son claros.

Se obtuvo que el 61,53% de la población afirmó estar en Total Acuerdo sobre la claridad de los objetivos. En seguida se encuentra la frecuencia “de Acuerdo” con el 30,76% de la población. Solo el 8,00% indicó estar en Total Desacuerdo. En este caso es posible afirmar que algunos funcionarios, aunque saben los objetivos de la entidad pueden presentar algunas dudas respecto a aspectos menores. Por otro lado, hay una manifestación aislada de desconocimiento de los objetivos de la entidad, lo que puede significar algún tipo de inconveniente particular respecto al clima organizacional, por ejemplo, problemas en la comunicación o ausencia de espacios de participación.

Figura 4. Pregunta 2: Los objetivos de la unidad son claros.

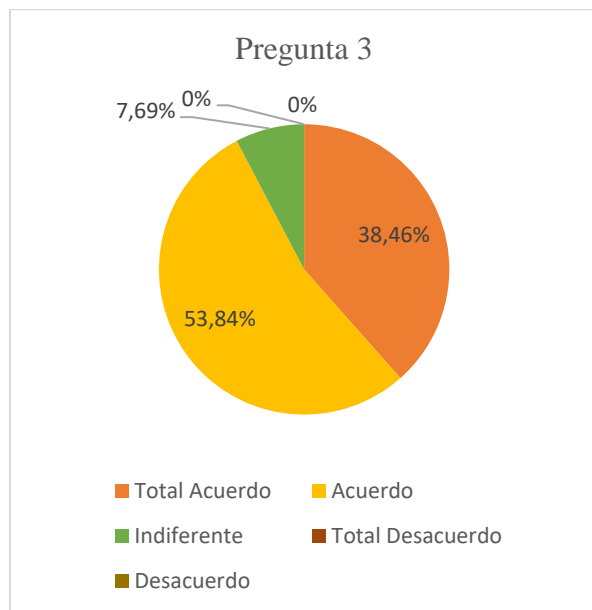


Elaboración: Investigadora

3. Los procedimientos en la dependencia en que me encuentro garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.

Frente a esta afirmación, el 53,84 % de la población indicaron que están de Acuerdo, mientras que el 38,46% afirmaron estar en Total Acuerdo. El 7,69% indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que nuevamente viene a ser una manifestación particular respecto al CO de la entidad. En términos generales, es posible afirmar que los funcionarios se sienten seguros respecto a las actividades que realizan en pro de los objetivos planteados por la entidad.

Figura 5. Pregunta 3: Los procedimientos en la dependencia en la que me encuentro garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.

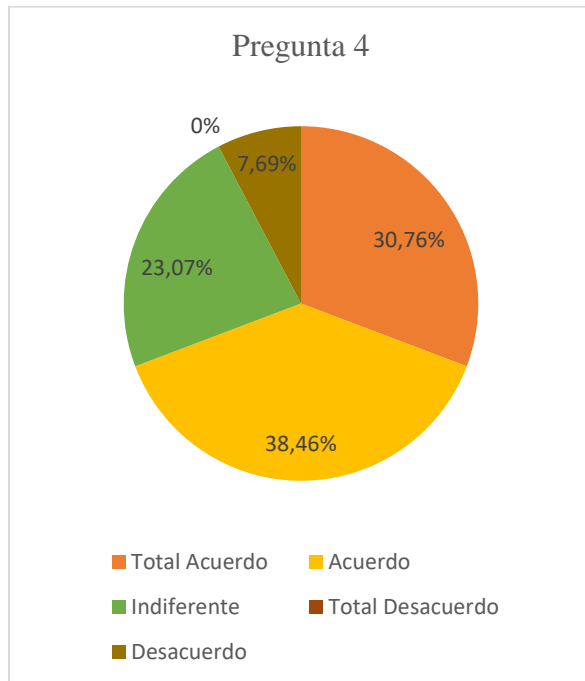


Elaboración: Investigadora

4. Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional en la Unidad.

Frente a esta afirmación, que pretende determinar cómo se sienten los funcionarios respecto a la comunicación dentro de la organización sobre los aspectos de la convivencia y el bienestar en el espacio de trabajo, se encontró que el 38,46% está de Acuerdo con la afirmación, seguido del 30,76% que afirmó estar en Total Acuerdo. Por lo tanto, es posible afirmar que en general los funcionarios se sienten enterados de lo que es el CO y que se evalúa dentro de la entidad cada dos años. Respecto a la frecuencia Ni de acuerdo ni en desacuerdo está representa el 23,07% de la población, y el 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, presentando nuevamente signos dispersos de desinformación sobre el tema, posiblemente un porcentaje de la población del nivel directivo no fue informado de los resultados del análisis del clima en la UARIV.

Figura 6. Pregunta 4: Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional.

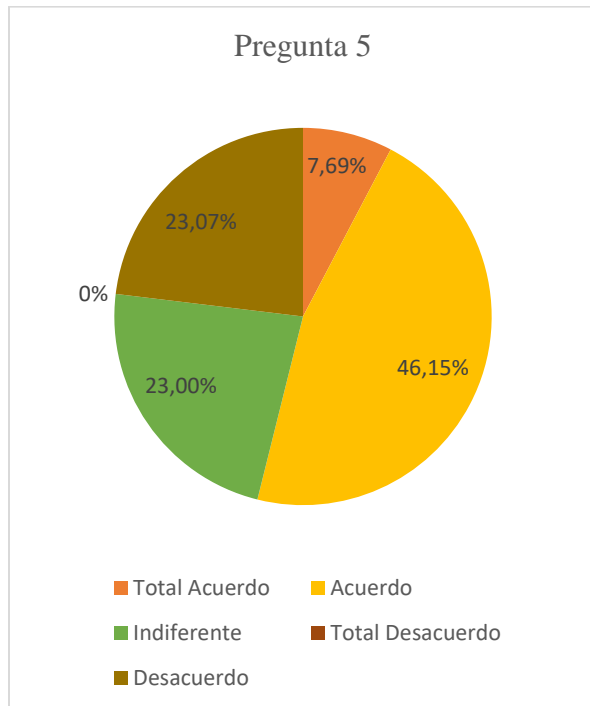


Elaboración: Investigadora

5. Cuando los resultados salen mal las dependencias son rápidas en asumir su responsabilidad.

Este ítem pretende determinar la valoración que hacen los funcionarios sobre el trabajo de las otras dependencias de la entidad: El 46,15% de la población afirmaron estar en Acuerdo. Le sigue el 23,07% de la población que afirmaron estar en Desacuerdo con lo indicado, por lo que la frecuencia recibió una calificación de 6. Solamente el 7,69% afirmó estar en Total Acuerdo y el 23,00% afirmaron no tener ninguna posición al respecto. Este es uno de los ítems que más se destacan hasta el momento porque refleja que pueden presentarse molestias de unos funcionarios respecto al trabajo de los demás, posiblemente porque esto puede afectar su propio desempeño.

Figura 7. Pregunta 5: Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional.

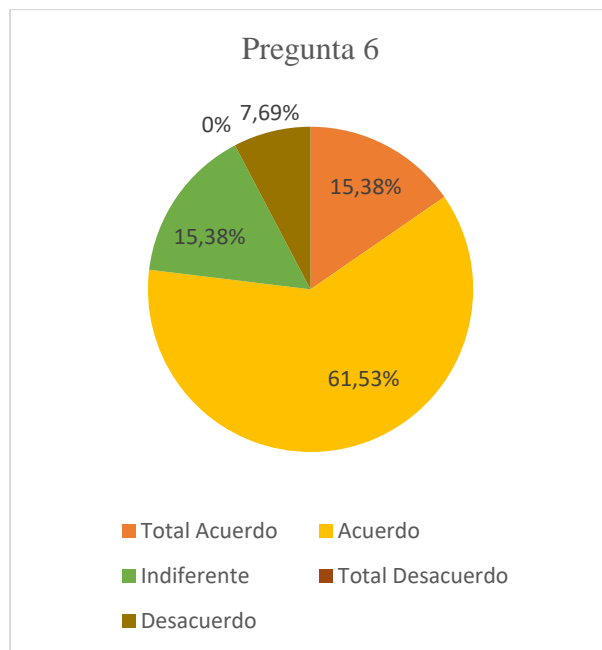


Elaboración: Investigadora

6. En la Unidad se informa de manera oportuna a los funcionarios sobre los cambios y actualizaciones de los procedimientos.

Se obtuvo para este ítem que el 61,53%, afirmó estar de Acuerdo, mientras que el 15,38% en Total Acuerdo. Por otro lado, el 7,69% está de acuerdo, y el 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este ítem permite ver que en general los funcionarios se sienten informados sobre los cambios y las actualizaciones en los procedimientos realizados en la entidad por los diferentes medios de comunicación, lo que puede generar confianza y tranquilidad para ellos en el desempeño de sus funciones, causando buen CO y SL. Es reiterativa la presencia de casos particulares que evidencian Desacuerdo o incertidumbre respecto a la afirmación.

Figura 8. Pregunta 6: En la Unidad se informa de manera oportuna a los funcionarios sobre los cambios y actualizaciones de los procedimientos.

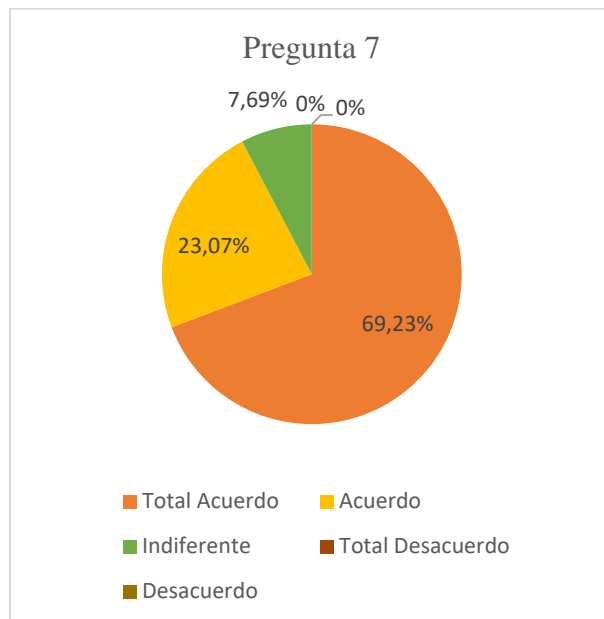


Elaboración: Investigadora

7. Me enorgullece de decir que soy parte de la entidad.

La mayoría de la población, el 69,23%, indicó estar en Total Acuerdo con esta afirmación. Le sigue el 23,07%, que afirmaron estar de Acuerdo y solamente el 7,69% indicó no tener una posición respecto al ítem. De acuerdo con estos resultados es posible afirmar que pertenecer a la entidad satisface los intereses personales de los empleados, posiblemente porque su función tiene un impacto social significativo y porque en la entidad se encargan de reforzar dicho mensaje.

Figura 9. Pregunta 7. Me enorgullece de decir que soy parte de la entidad.

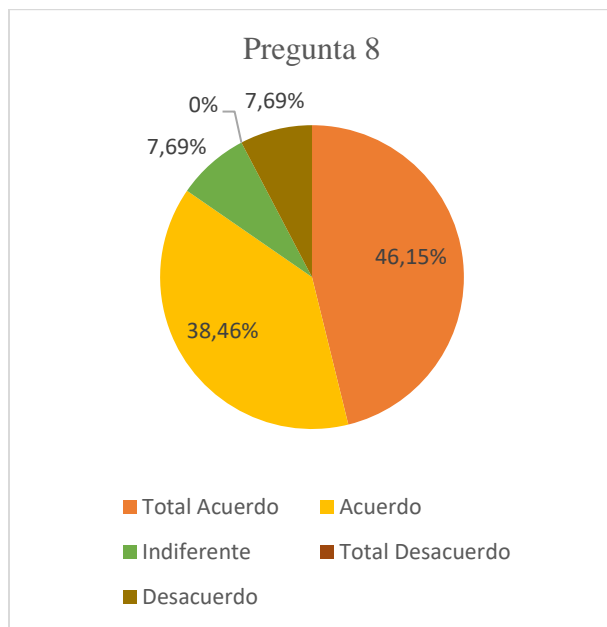


Elaboración: Investigadora

8. En la Unidad los directivos constantemente dan a conocer los logros obtenidos por la entidad.

En relación con las metas obtenidas en las dependencias, algunos funcionarios directivos, en especial las áreas misionales, comunican sus logros a través de los canales de comunicación de la UARIV. La población dijo estar en Total Acuerdo con la afirmación con un 46,15%. Seguido se encuentra el 38,46% que dijo estar de Acuerdo. El 7,69% está en desacuerdo, y el 7,69% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 10. Pregunta 8. En la Unidad los directivos constantemente dan a conocer los logros obtenidos por la entidad.

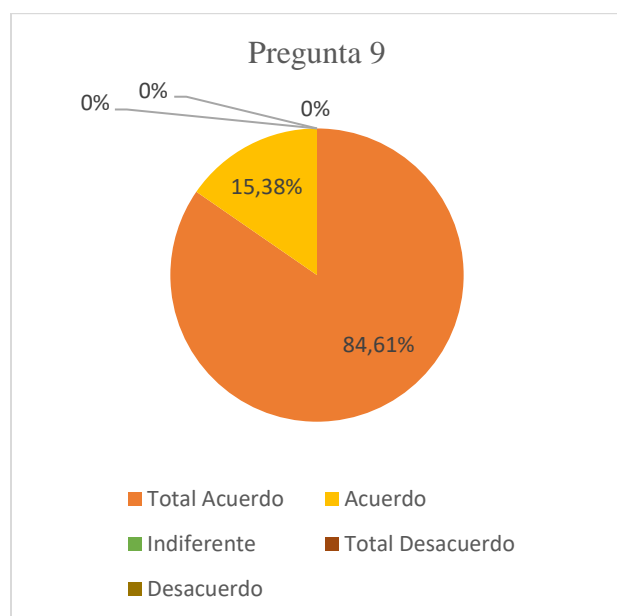


Elaboración: Investigadora

9. Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la Unidad.

Esta afirmación es una de las que agrupa nuevamente a la mayoría de la población encuestada, 84,61% en Total Acuerdo. Solamente el 15,38% afirmó estar de Acuerdo, permitiendo afirmar que en general los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo y el de sus dependencias. Los resultados demuestran que los servidores en realidad sienten que sus funciones son importantes para que la entidad cumpla con sus objetivos y tenga la posibilidad de seguir mejorando. Por lo anterior, cuando los funcionarios sienten que sus acciones son importantes, se genera una mayor satisfacción en el trabajo, que a su vez deriva en un mejor clima organizacional entre el personal.

Figura 11. Pregunta 9. Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la Unidad.



Elaboración: Investigadora

En la tabla No.14 se presenta el promedio de análisis para la subcategoría Orientación Organizacional.

Tabla 14. Promedio Análisis de la subcategoría Orientación Organizacional.

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL		Total, Acuerdo	Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	
Clima Organizacional (1 al 6)		32	32	8	5	1	
Satisfacción Laboral (7 al 9)		26	10	2	0	1	TOTAL
	Total, Parcial	58	42	10	5	2	117

Elaboración: Investigadora

Para los funcionarios del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá en esta subcategoría hay un elevado grado de conformidad, pues la mayor cantidad de respuestas (58) se encuentran en

la afirmación Total Acuerdo frente a las categorías de CO y SL. Esto quiere decir que los funcionarios perciben de una manera positiva la Orientación Organizacional que existe en la entidad, que los objetivos se alienan con sus metas y expectativas profesionales, y que de esta manera ha sido posible cumplir con las metas que han sido trazadas.

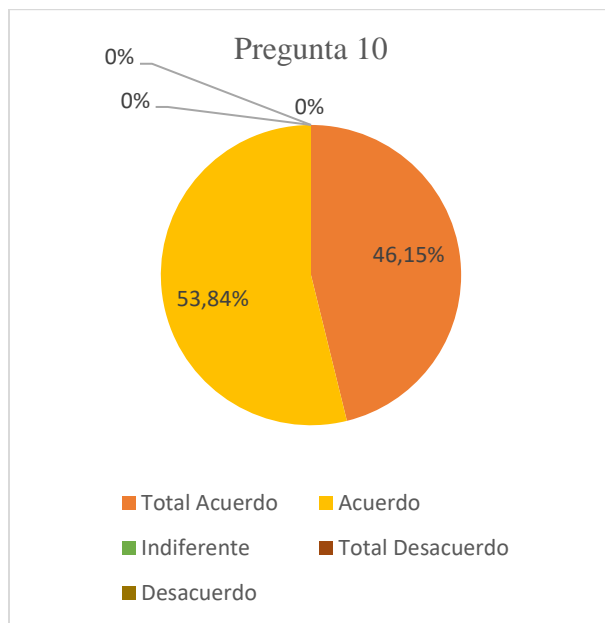
Por otro lado, cuando se genera una orientación organizacional adecuada en una entidad, es posible seguir mejorando con los planes de acción y desarrollar las capacidades de los funcionarios, pues se comprende que la principal herramienta que existe para cumplir con las metas es el recurso humano y sus posibilidades para enfrentar los retos que se presentan en la cotidianidad laboral.

Respecto a la subcategoría de Liderazgo se obtuvieron los siguientes resultados:

10. Distribuyo adecuadamente la carga laboral, teniendo en cuenta la formación y competencias de los funcionarios de la dependencia.

El 53,84% afirmaron estar en Total Acuerdo con la afirmación; mientras que el 46,15% estar en Acuerdo, completando la totalidad de la población. De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible afirmar que en general los funcionarios de la entidad encuestados consideran que existe una buena distribución de la carga laboral, teniendo en cuenta elementos como experiencias, habilidades y capacidades de cada uno de los funcionarios. De esta manera, en la entidad se tienen en cuenta los elementos individuales de los funcionarios, y estos se asocian a los retos específicos con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Figura 12. Pregunta 10. Distribuyo adecuadamente la carga laboral, teniendo en cuenta la formación y competencias de los funcionarios de la dependencia.

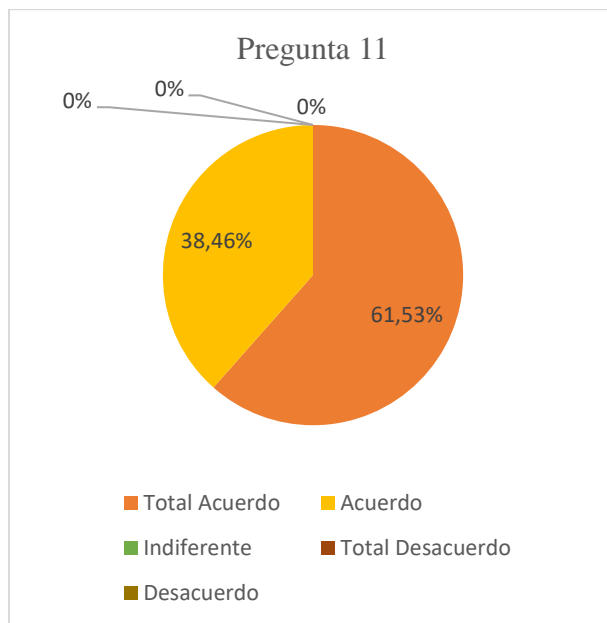


Elaboración: Investigadora

11. Elaboro el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los funcionarios.

El 61,53% de los encuestados afirmaron estar en Total Acuerdo con la afirmación; mientras que el 38,46% está en Acuerdo, completando la totalidad de la población. En línea con los resultados obtenidos en la afirmación anterior, este ítem nuevamente evidencia que los funcionarios de la UARIV se sienten satisfechos respecto a su trabajo y promueven el desarrollo de un pensamiento estratégico que les permita elaborar planes de acción participativos, en los cuales se orientan las actividades y pasos a seguir para cumplir con los objetivos, y de esta manera evitar inconvenientes o problemas que puedan llegar a afectar el clima laboral.

Figura 13. Pregunta 11. Elaboro el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los funcionarios.

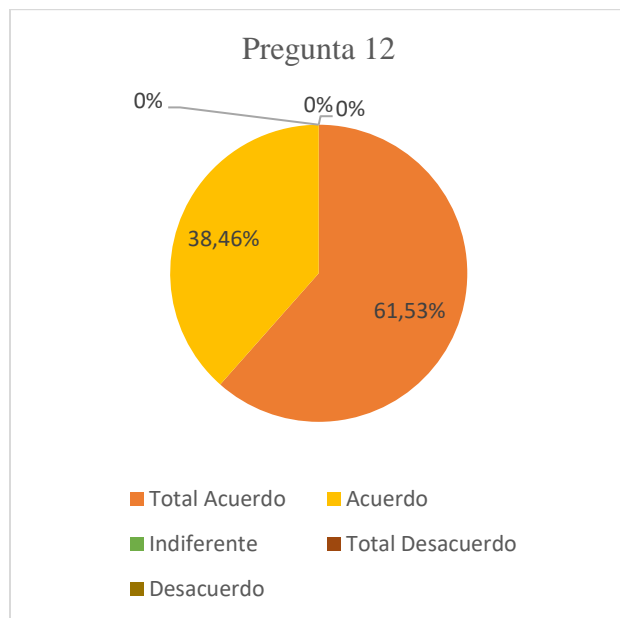


Elaboración: Investigadora

12. Promuevo la interacción de las personas en la dependencia para lograr los objetivos de la Unidad.

Los encuestados afirmaron, en general estar en Total Acuerdo, 61,53% y en Acuerdo, 38,46% respecto a esta afirmación. Se reiteran las percepciones sobre el Liderazgo que los funcionarios consideran que ejercen en su propio trabajo y con su equipo de trabajo.

Figura 14. Pregunta 12. Promuevo la interacción de las personas en la dependencia para lograr los objetivos de la Unidad.

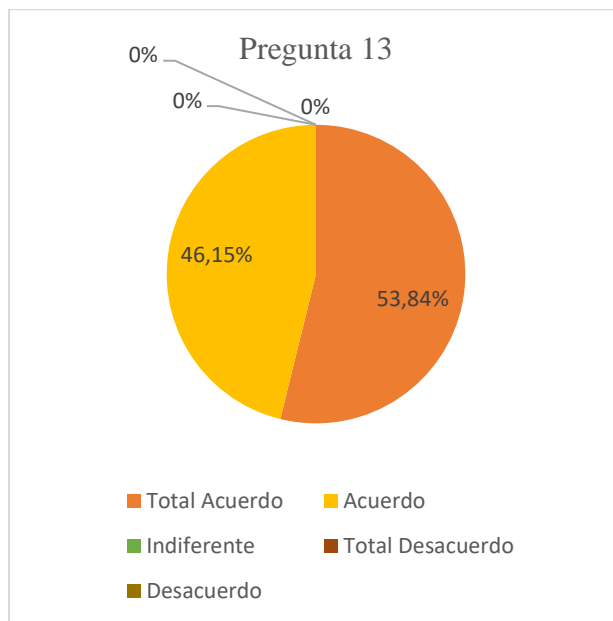


Elaboración: Investigadora

13. Realizo realimentación a los integrantes del área de los aciertos y desaciertos para realizar las actividades.

Con esta afirmación se analiza si los encuestados realizan acciones que promuevan la evaluación y autoevaluación de su equipo de trabajo, con el fin de lograr las metas y mejorar el desempeño de su área. Se obtuvo que el 53,84% de los encuestados afirmaron estar en Total Acuerdo con la afirmación; mientras que el 46,15% estar en Acuerdo, completando la totalidad de la población.

Figura 15. Pregunta 13. Realizo realimentación a los integrantes del área de los aciertos y desaciertos para realizar las actividades.

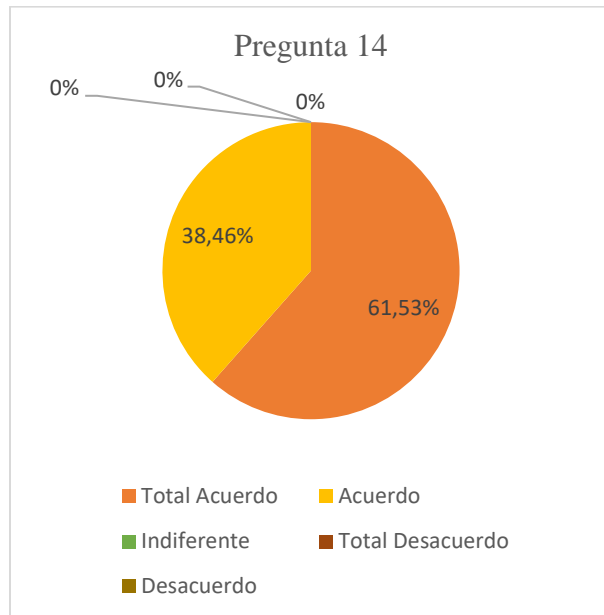


Elaboración: Investigadora

14. Cuento con los conocimientos y destrezas para dirigir la dependencia.

Este tipo de afirmaciones buscan identificar la seguridad y reconocimiento de los funcionarios respecto a sus propios conocimientos y destrezas. Además, se analiza si pueden aplicar dichos conocimientos en sus labores cotidianas. Esto permite reconocer si la entidad promueve y estimula lo suficiente a los funcionarios, de manera que se sientan motivados a aportar con sus capacidades en el cumplimiento y alcance de los objetivos propuestos. En este sentido, los resultados son satisfactorios en tanto que el 61,53% de los encuestados afirmó estar en Total Acuerdo con esta afirmación, mientras que el 38,46%, en Acuerdo.

Figura 16. Pregunta 14. Cuento con los conocimientos y destrezas para dirigir la dependencia.

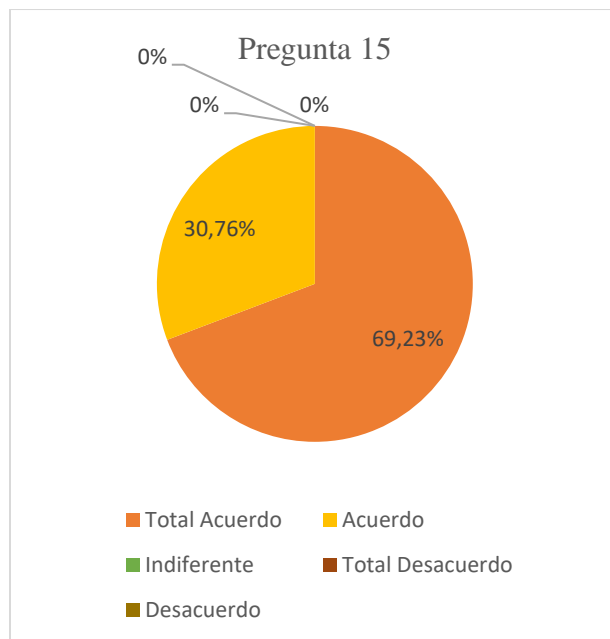


Elaboración: Investigadora

15. Recibo un trato respetuoso de los funcionarios a cargo.

Esta afirmación pretende identificar cómo perciben los funcionarios encuestados el trato de sus superiores, es importante recordar que con base en el trato respetuoso, cordial y equitativo se sostiene un clima laboral armónico que suscite el buen desempeño en las actividades laborales. Se obtuvo que el 69,23% de los encuestados afirmó estar en Total Acuerdo, con esta afirmación, mientras que el 30,76%, en Acuerdo. En este punto es posible que exista relación entre este ítem y el número 14.

Figura 17. Pregunta 15. Recibo un trato respetuoso de los funcionarios a cargo.

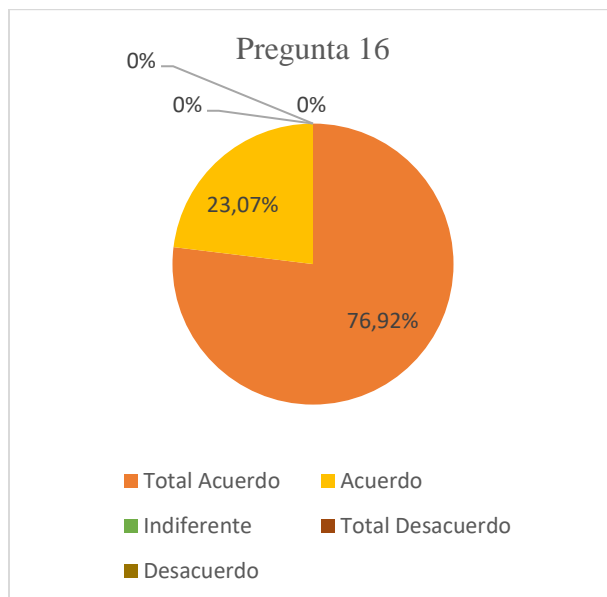


Elaboración: Investigadora

16. Mis funciones y/o actividades me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.

Los resultados obtenidos fueron que el 76,92% de la población afirmó estar en Total Acuerdo, seguido del 23,07% que indicaron estar en Acuerdo. Es posible afirmar que el carácter social de la UARIV y sus propósitos estimulan a los empleados a esforzarse y brindar un mejor servicio a la población que ha sido víctima del conflicto armado. También es probable que la entidad en su gestión organizacional lleve a cabo un trabajo eficiente en relación con el CO, generando SL.

Figura 18. Pregunta 16. Mis funciones y/o actividades me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.

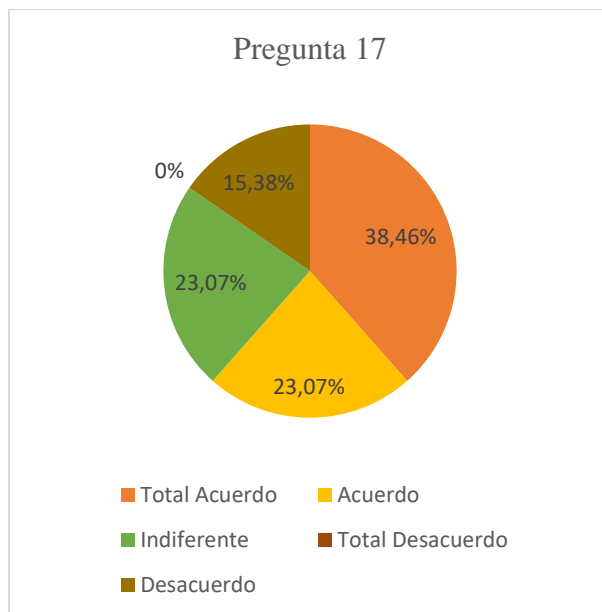


Elaboración: Investigadora

17. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y los directivos.

En general se observa una importante división con respecto a la percepción de los funcionarios con respecto a este ítem. El 38,46% está en total acuerdo; el 23,07% está de acuerdo, el 23,07% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15,38% está en desacuerdo, y el 0% está en total desacuerdo. Esto permite reconocer que en la realidad hace falta mejorar las estrategias a través de las cuales se fomenta la comunicación entre las diversas áreas de la UARIV, entre los distintos niveles jerárquicos en la entidad, con la finalidad de promover un mejor clima organizacional, en el cual se fomente la interacción y la participación.

Figura 19. Pregunta 17. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y los directivos.

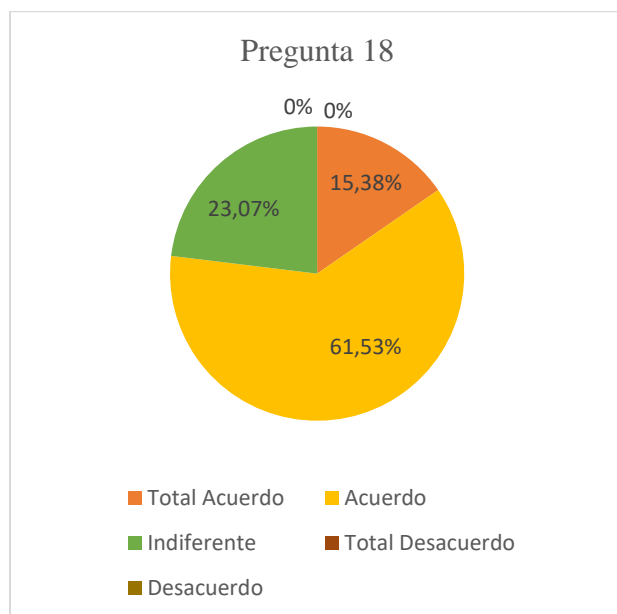


Elaboración: Investigadora

18. Dispongo de tiempo suficiente para interactuar con los funcionarios del área.

El tiempo para compartir dentro del ambiente laboral es un elemento fundamental para que los funcionarios puedan establecer vínculos de empatía, colaboración y liderazgo (Pérez y Rivera, 2012). En esta afirmación que busca determinar la posibilidad de establecer dichos vínculos entre los funcionarios administrativos de la UARIV se encontró que el 61,53% dijo estar de Acuerdo, mientras que el 23,07% manifiesta indiferencia, pues no está de acuerdo ni en desacuerdo. Solo el 15,38% está en total acuerdo. Es posible que dependiendo de las dependencias algunos funcionarios tengan o dispongan de tiempo para interactuar con compañeros de trabajo bien sea de su equipo a cargo o quienes estén en una jerarquía similar.

Figura 20. Pregunta 18. Dispongo de tiempo suficiente para interactuar con los funcionarios del área.



Elaboración: Investigadora

En la tabla No.15 se muestra el promedio para la subcategoría de Liderazgo, teniendo en cuenta las respuestas para cada ítem de la encuesta.

Tabla 15. Promedio Análisis de la subcategoría Liderazgo

LIDERAZGO		Total, Acuerdo	Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	
Clima organizacional (10 al 14)		38	27	0	0	0	
Satisfacción Laboral (15 al 18)		26	18	6	0	2	TOTAL
	Total, Parcial	64	45	6	0	2	117

Elaboración: Investigadora

Para los funcionarios objeto de la muestra, en esta subcategoría hay un elevado grado de conformidad, pues la mayor cantidad de respuestas (64) se encuentra en la afirmación Total

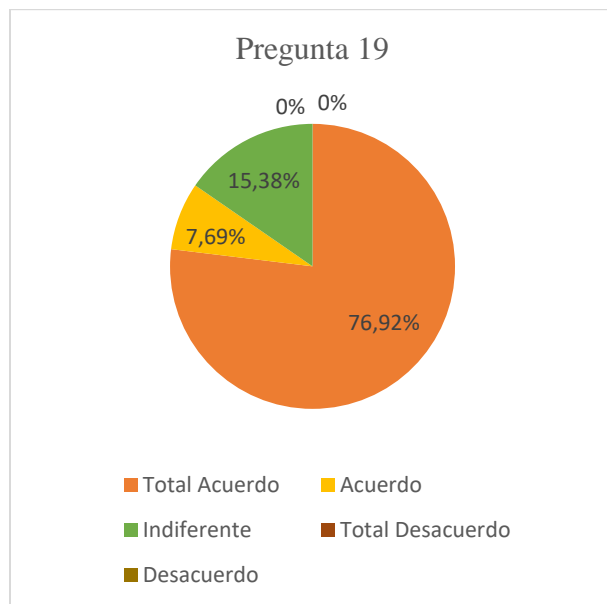
Acuerdo frente a las categorías de CO y SL. No hay, por otro lado, ninguna respuesta en desacuerdo, y solo 2 en total desacuerdo. Sin duda alguna, el liderazgo es clave en el clima organizacional. Unos procesos de liderazgo adecuados, por medio de los cuales se generen espacios de participación con el fin de escuchar las voces, ideas y conocimientos de cada uno de los miembros que componen el equipo de trabajo, no sólo es clave para que la entidad pueda alcanzar cada uno de sus objetivos, sino también para que los funcionarios se sientan más cómodos y satisfechos en el desempeño de sus funciones, lo cual se refleja en un mayor bienestar en el entorno laboral.

En relación con la subcategoría del *Ambiente Físico* se obtuvieron los siguientes resultados.

19. En el área las personas cuentan con las condiciones necesarias para realizar el trabajo (artículos de oficina, computadoras, impresoras, entre otros).

La percepción que tienen los funcionarios de la UARIV sobre los insumos necesarios para cumplir las funciones que les corresponde son las siguientes: El 76,92% dijo estar en Total Acuerdo con la afirmación. Le sigue el 15,38% que dijo estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 7,69%, dijo estar de Acuerdo. En general se encuentra una buena percepción sobre el ítem; es probable que el 15,38% no considere importante esto para el desarrollo de sus funciones.

Figura 21. Pregunta 19. En el área las personas cuentan con las condiciones necesarias para realizar el trabajo (artículos de oficina, computadoras, impresoras, entre otros).

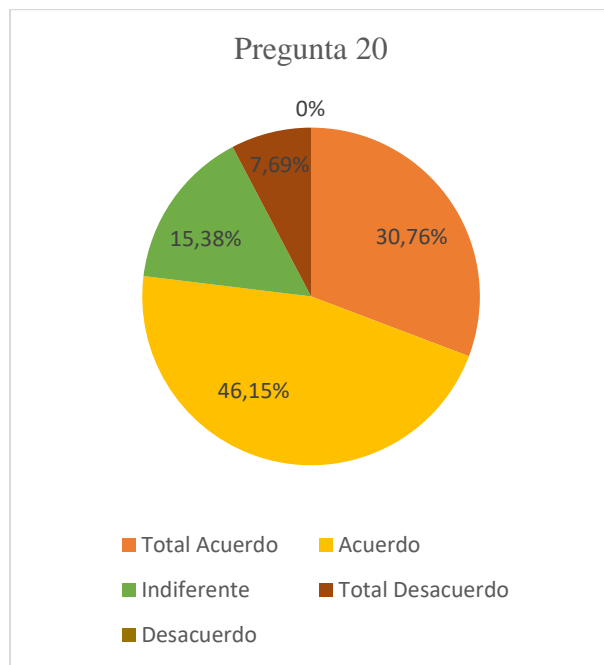


Elaboración: Investigadora

20. El lugar de trabajo se mantiene confortable (sala de reuniones, muebles de descanso).

Para esta afirmación, se encuentra que en general los espacios donde los funcionarios encuestados desarrollan sus actividades son propicios y adecuados: El 46,15% indicó estar de Acuerdo con la afirmación y el 30,76% estar en Total Acuerdo. El 15,38% que afirmó estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo, probablemente porque no considere necesario o prioritario tener un lugar de trabajo confortable. De manera aislada se presenta un caso de Total Desacuerdo, 7,69%, que es necesario identificar si se reitera en los siguientes ítems.

Figura 22. Pregunta 20. El lugar de trabajo se mantiene confortable (sala de reuniones, muebles de descanso).

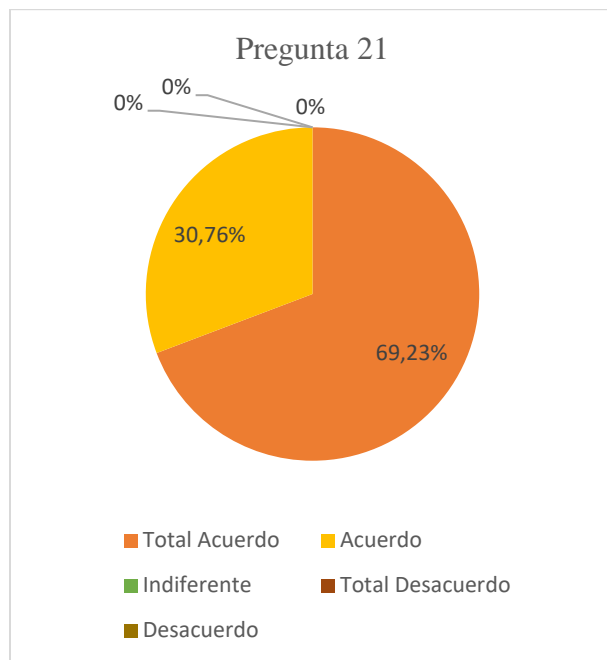


Elaboración: Investigadora

21. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es ventilado.

En general, los funcionarios encuestados se encuentran a gusto con la ventilación de su espacio de trabajo: El 69,23% indicó estar en Total Acuerdo con la afirmación, y el 30,76% indicó estar en Acuerdo. Se puede apreciar, por tanto, una percepción positiva en torno a la ventilación en los lugares de trabajo.

Figura 23. Pregunta 21. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es ventilado.

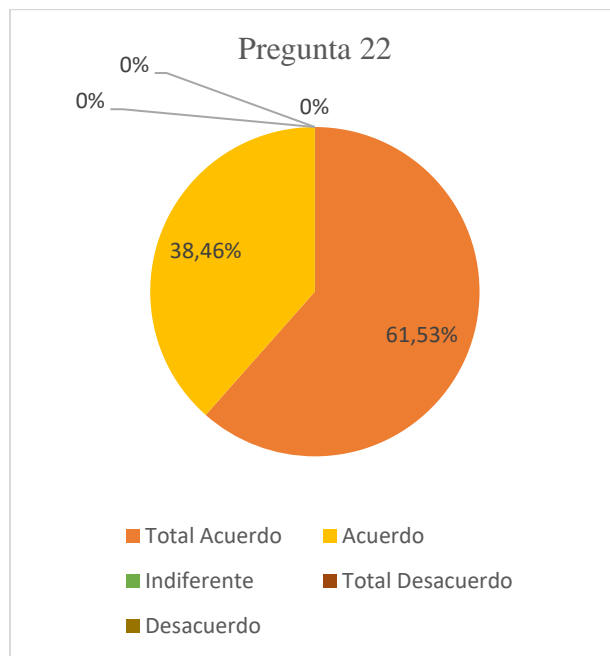


Elaboración: Investigadora.

22. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es iluminado.

En relación con la iluminación del espacio de trabajo, los funcionarios indicaron en general, sentirse satisfechos. El 61,53% dijo estar en Total Acuerdo, y en Acuerdo el 38,46% respecto a esta afirmación.

Figura 24. Pregunta 22. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es iluminado.

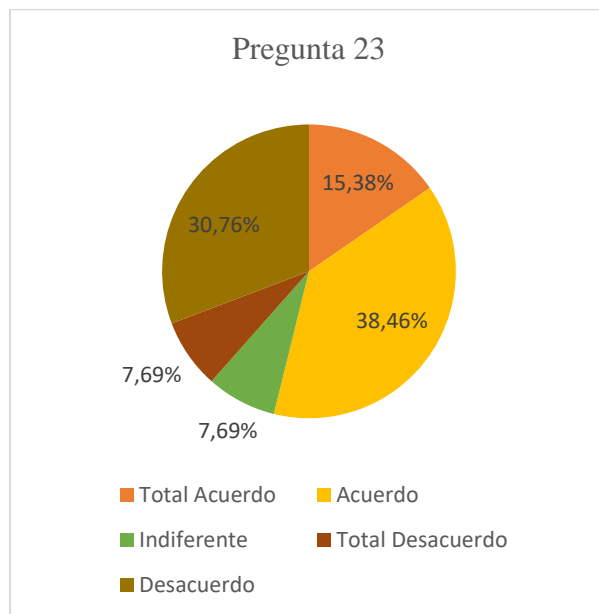


Elaboración: Investigadora.

23. El ruido que se presenta en el lugar de trabajo limita el desarrollo de las actividades.

El ruido es uno de los elementos que presenta percepciones divididas. El 38,46% considera que está de acuerdo con que el ruido limita sus actividades, mientras que el 30,76% indicó estar en Desacuerdo con la afirmación. El 15,38% está en total en acuerdo, el 7,69 está en total desacuerdo, y el 7,69% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por tanto, es posible que algunas áreas de la UARIV se encuentren mejor condicionadas para evitar el ruido que en otras.

Figura 25. Pregunta 23. El ruido que se presenta en el lugar de trabajo limita el desarrollo de las actividades.

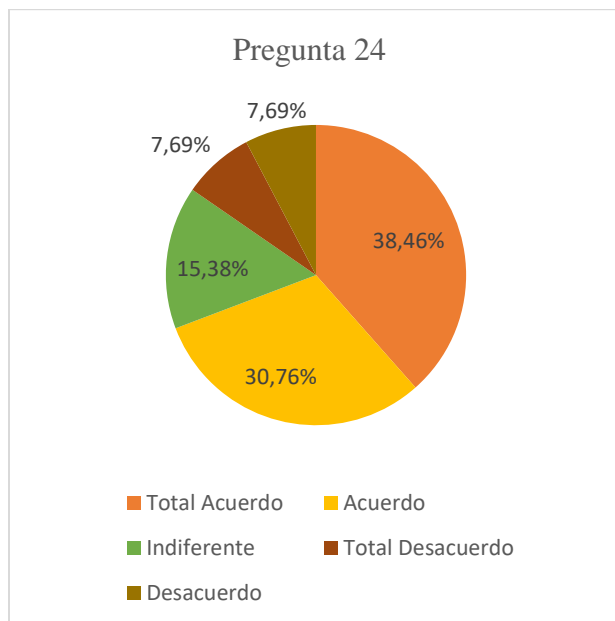


Elaboración: Investigadora.

24. Las actividades de mantenimiento para el área de los funcionarios son oportunas.

En general, los funcionarios encuestados encuentran que el mantenimiento de las áreas de trabajo son oportunas: El 38,46% dijo estar en Total Acuerdo con la afirmación, y el 30,76% indicó estar en Acuerdo, en contraste con un 7.69% que está en total desacuerdo. El 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7,69% está en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 26. Pregunta 24. Las actividades de mantenimiento para el área de los funcionarios son oportunas.

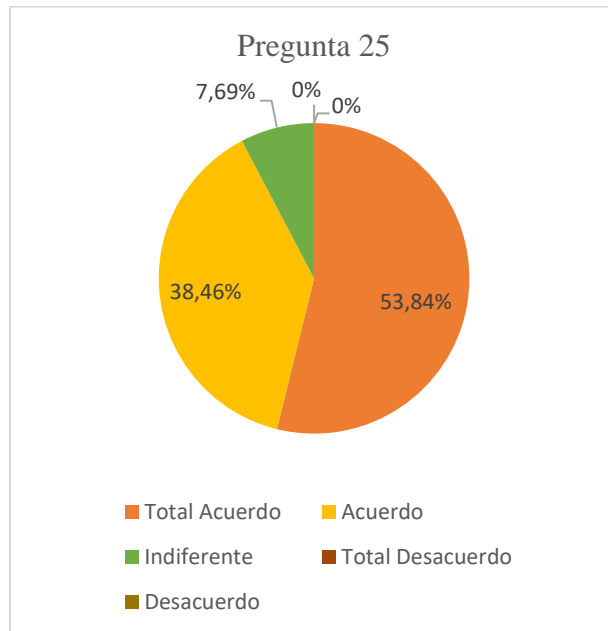


Elaboración: Investigadora.

25. El servicio de aseo en el lugar de trabajo del personal es adecuado.

La percepción respecto al aseo y la higiene en el área de trabajo de los funcionarios encuestados es la siguiente: El 53,84% indicó estar en Total Acuerdo con la afirmación. Le sigue el 38,46% que indicó estar en Acuerdo; solo el 7,69% indicó estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo. Los valores de desacuerdo y total desacuerdo representan ambos el 0%. Por lo tanto, hay una percepción general satisfactoria respecto al ítem.

Figura 27. Pregunta 25. El servicio de aseo en el lugar de trabajo del personal es adecuado.

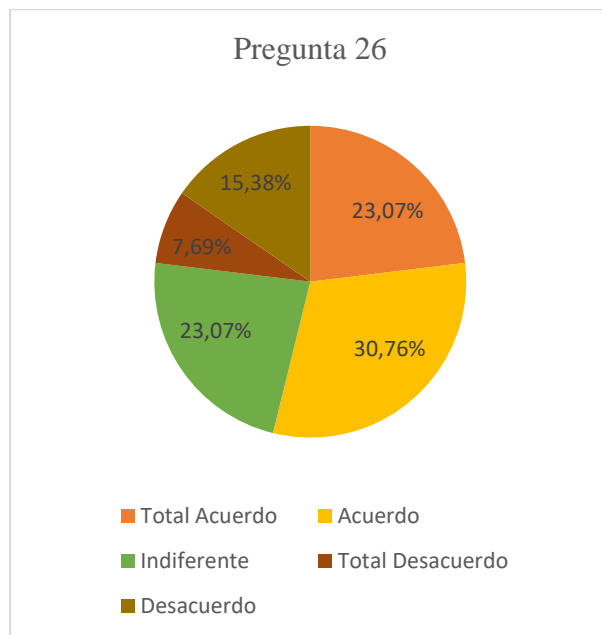


Elaboración: Investigadora.

26. Los funcionarios de la Unidad cuentan con espacios para departir con sus compañeros.

La comunicación entre compañeros de trabajo es fundamental para generar espacios de armonía, por esto es necesario disponer de lugares en los cuales departir; de acuerdo con esto, la percepción de los funcionarios encuestados permite ver que, aunque la mayoría se encuentra de acuerdo con la afirmación, 30,76% dijo estar de Acuerdo y el 23,07% dijo estar en Total Acuerdo. Sin embargo, la mitad de la población se reparte en percepciones de tipo neutral o negativo al respecto. El 15,38% está en desacuerdo, el 23,07% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7,69% está en total acuerdo. Se evidencian por tanto percepciones distintas en cuanto a los espacios que existen en la entidad para debatir con los compañeros.

Figura 28. Pregunta 26. Los funcionarios de la Unidad cuentan con espacios para departir con sus compañeros.

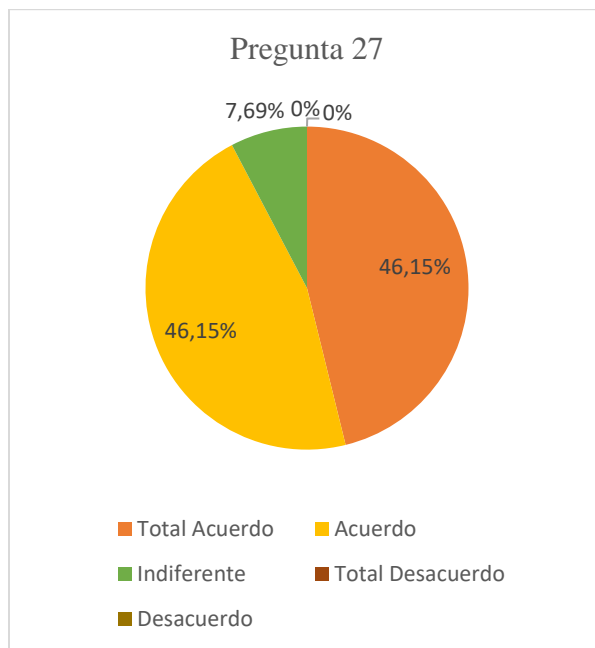


Elaboración: Investigadora.

27. Las funciones que desempeño y la de los funcionarios se desarrollan cómodamente.

Esta afirmación indica que el 46,15% se encuentran de Total Acuerdo con ella. El 46,15% indica estar de Acuerdo, y solamente el 7,69% afirmó estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo. En general los funcionarios se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo, aunque hay casos aislados que evidencian poco interés sobre el tema o percepciones negativas.

Figura 29. Pregunta 27. Las funciones que desempeño y la de los funcionarios se desarrollan cómodamente.

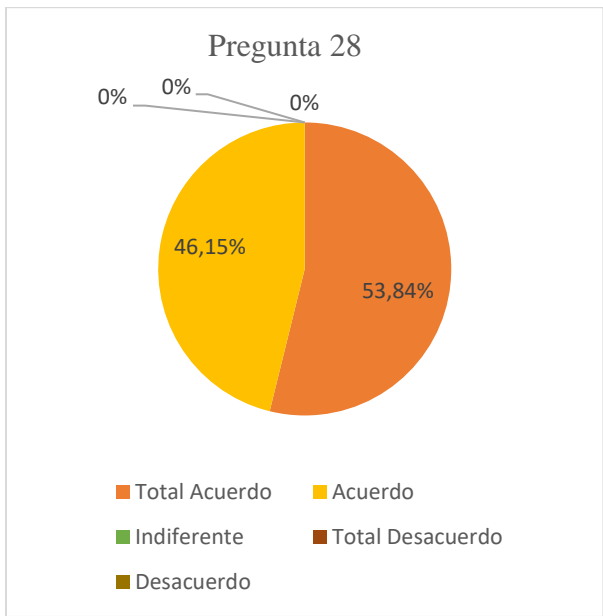


Elaboración: Investigadora.

28. La remuneración está de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia.

La percepción de los funcionarios encuestados respecto a la relación de las funciones y la remuneración es fundamental para estimular el desempeño laboral, es la siguiente: El 53,84% afirmaron estar en Total Acuerdo con la afirmación; mientras que el 46,15% está en Acuerdo, completando la totalidad de la población. En general la percepción de esta afirmación el personal directivo y asesor se siente satisfecho con la remuneración de acuerdo con las actividades realizadas en la UARIV.

Figura 30. Pregunta 28. La remuneración está de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia.



Elaboración: Investigadora.

En la tabla No.16 se presentan los resultados para la categoría de Ambiente Físico.

Tabla 16. Promedio Análisis de la subcategoría Ambiente Físico

AMBIENTE FÍSICO			Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	
Clima organizacional (19 al 25)			46	28	8	5	4	
Satisfacción Laboral (26 al 28)			9	9	4	2	2	TOTAL
		Total, Parcial	55	37	12	7	6	117

Elaboración: Investigadora

Para los funcionarios del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá en esta subcategoría hay una buena percepción por parte del equipo de trabajo, pues la mayor cantidad de respuestas (55) se encuentran en la afirmación Total Acuerdo frente a las categorías de CO y SL. Se puede

reconocer que el bienestar laboral en el trabajo se define y materializa a través de una relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo, en la que se involucran distintos aspectos relacionados con el medio laboral, y que definen los procesos psicosociales a través de los cuales el funcionario experimenta su entorno de trabajo.

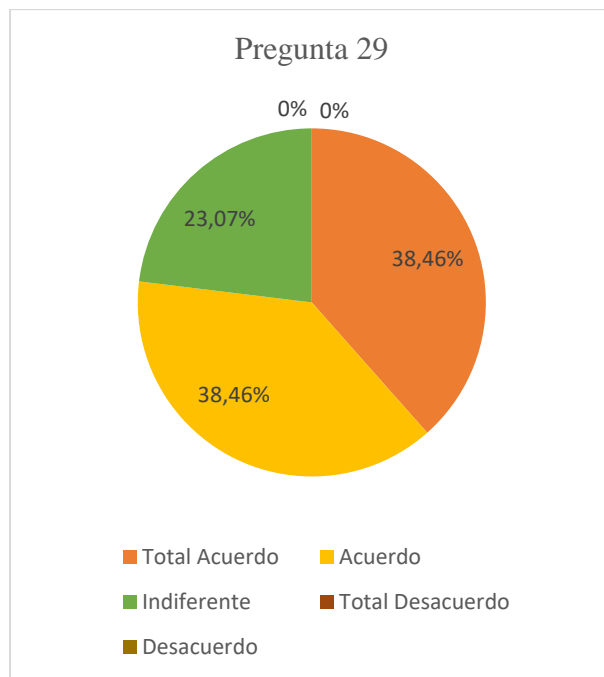
Ahora bien, el clima organizacional hace referencia al medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, e influye directamente en la satisfacción de los funcionarios y en la productividad de la empresa. Además, representa el ambiente de trabajo que se genera a través de la manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que se integran en un mismo espacio laboral. Por tanto, es bueno que haya un buen ambiente físico en la entidad, ya que se asocia con elementos importantes del clima organizacional. Sin embargo, también es importante seguir mejorando elementos como la ventilación, iluminación y ruido, ya que hay percepciones distintas frente a la calidad de estos factores por parte de los funcionarios.

Finalmente, respecto a la percepción de la subcategoría *Motivación* se encontraron los siguientes resultados por cada ítem:

29. Me siento motivado con los incentivos económicos que da la Unidad cuando alcanzo las metas.

En general, los funcionarios afirmaron estar satisfechos con los incentivos económicos que reciben por su trabajo en la entidad: El 38,46% indicó estar en Total Acuerdo, y el 38,46% está en Acuerdo. El 23,07% indicó estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo. No existe, por lo tanto, algún tipo de consenso en cuanto a las percepciones de los funcionarios con respecto a los incentivos económicos.

Figura 31. Pregunta 29. Me siento motivado con los incentivos económicos que da la Unidad cuando alcanzo las metas.

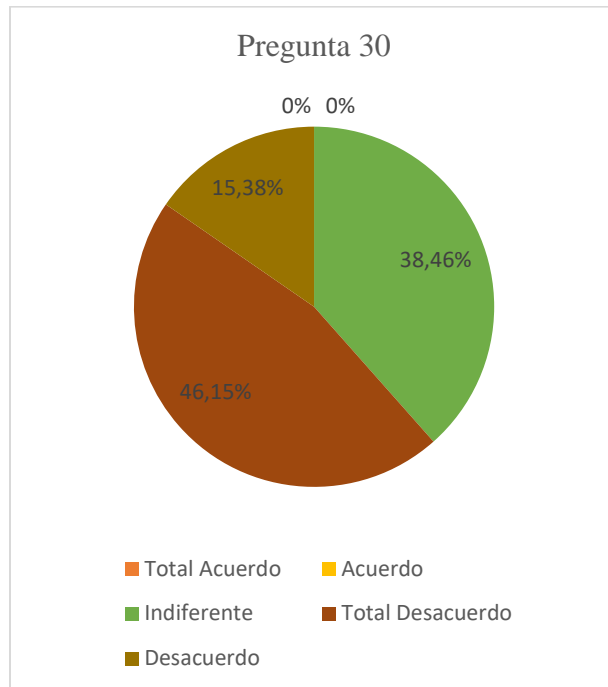


Elaboración: Investigadora.

30. La vinculación del cargo depende de las preferencias personales.

Esta afirmación, que tiene una connotación negativa en relación como los funcionarios perciben el reconocimiento por el desempeño del cargo, el resultado refleja que el 46,15% está en Total Desacuerdo. El 38,46% indica estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 15,38% estar en Desacuerdo. Por lo tanto, es posible afirmar que los funcionarios perciben que la vinculación laboral a la entidad se hace de acuerdo con los méritos y habilidades de los funcionarios.

Figura 32. Pregunta 30. La vinculación del cargo depende de las preferencias personales.

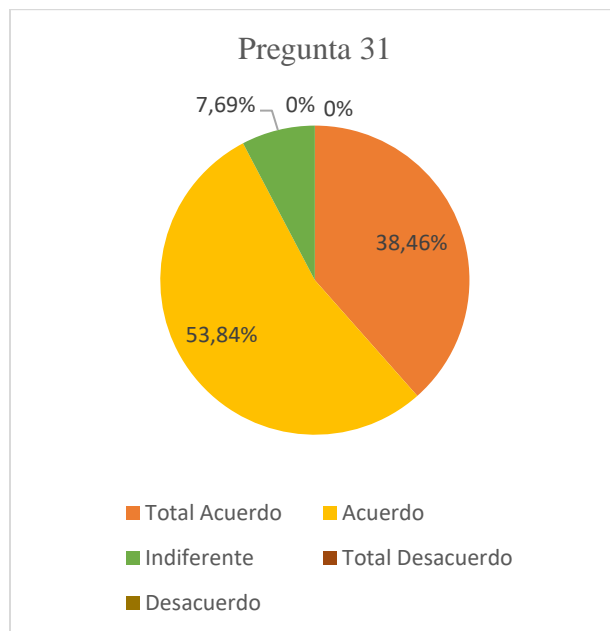


Elaboración: Investigadora.

31. Existe un trato respetuoso entre los compañeros, principalmente para solucionar problemas generados en el cumplimiento de metas.

En relación con el trato y la convivencia que hay en la UARIV, la percepción de los encuestados es la siguiente: El 53,84% indicó estar de Acuerdo con la afirmación; el 38,46% indicó estar en Total Acuerdo, y el 7,60% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior indica que, en general, los funcionarios encuestados perciben un buen trato en su trabajo.

Figura 33. Pregunta 31. Existe un trato respetuoso entre los compañeros, principalmente para solucionar problemas generados en el cumplimiento de metas.

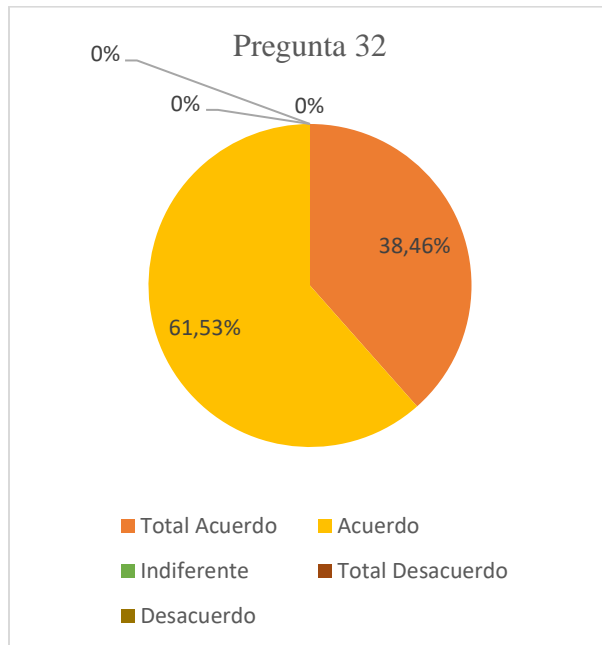


Elaboración: Investigadora.

32. Confío en los compañeros de trabajo.

La confianza es uno de los factores más importantes al momento de determinar el CO para garantizar la SL; sobre esta afirmación se obtuvo que el 61,53% se encuentra de Acuerdo, mientras que el 38,46% están en Total Acuerdo, completando el total de la población. La percepción sobre esta afirmación se encuentra que existe buena confianza entre el equipo de trabajo, lo cual es clave para el desarrollo de un buen ambiente laboral.

Figura 34. Pregunta 32. Confío en los compañeros de trabajo.

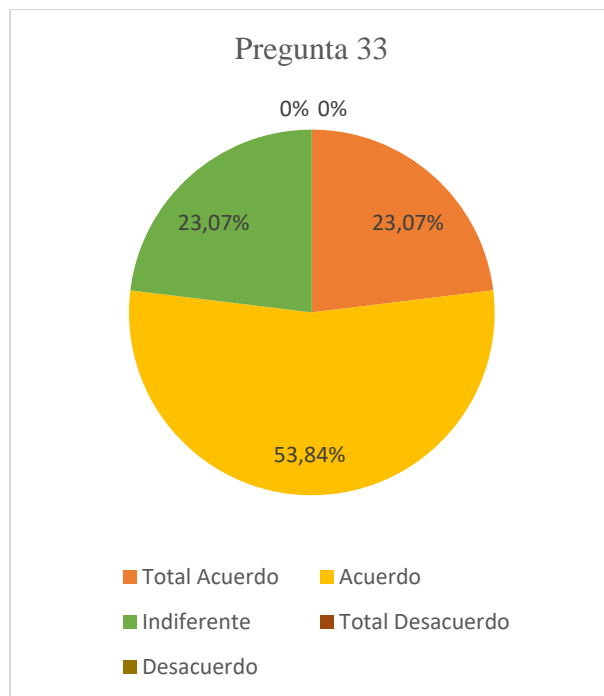


Elaboración: Investigadora.

33. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Unidad.

La opinión de los funcionarios encuestados sobre el fomento del bienestar en la entidad es el siguiente: El 53,84% se encuentra en Total Acuerdo; de Acuerdo un 23,07% y Ni en acuerdo ni en desacuerdo también un 23,07%. El clima organizacional condiciona y define en gran medida la calidad de vida, satisfacción y bienestar que experimentan los funcionarios ante distintos factores, como sus actividades cotidianas, realización profesional, relaciones laborales, participación y estilos de liderazgo. Por tanto, teniendo en cuenta los resultados, se reconoce la importancia de que la entidad aplique la propuesta que se ha planteado, con el fin de reducir el estrés laboral y de fomentar una mayor productividad y bienestar entre los funcionarios.

Figura 35. Pregunta 33. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Unidad.

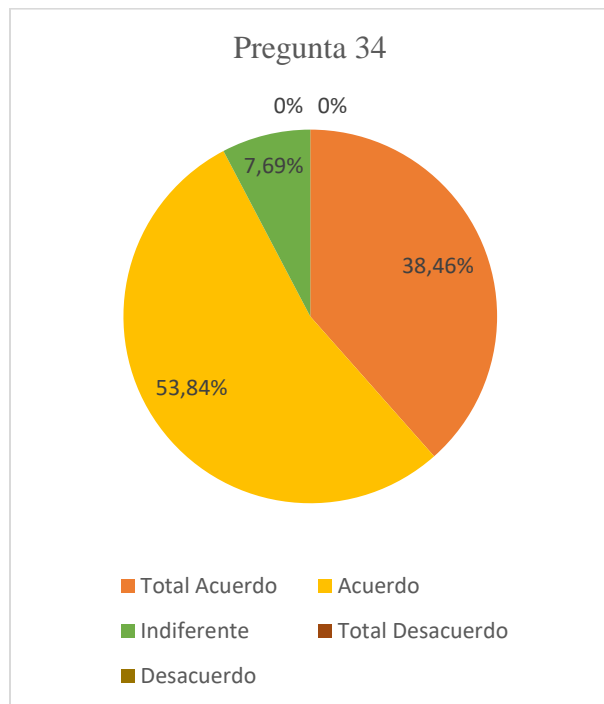


Elaboración: Investigadora.

34. Los colegas reconocen el trabajo que realizo.

Respecto al reconocimiento por las labores y el desempeño laboral, indicador de la SL, se encuentra que el 53,84% de los funcionarios encuestados está de Acuerdo con la afirmación; seguido del 38,46% que indicó estar en Total Acuerdo. Solamente el 7,69% indicó estar Ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, existe un reconocimiento de las labores por parte de los compañeros, lo cual se asocia con elementos que también han sido calificados positivamente, como la confianza que existe en el equipo de trabajo.

Figura 36. Pregunta 34. Los colegas reconocen el trabajo que realizo.

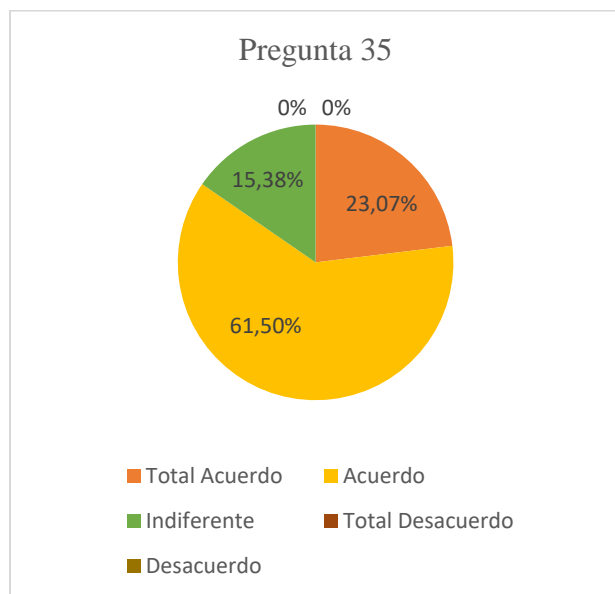


Elaboración: Investigadora.

35. Los usuarios de la labor que desempeño reconocen mi trabajo.

Respecto al último ítem se encontró, que el 61,50% de los funcionarios encuestados afirmó estar de Acuerdo; seguido del 23,07% que indicó estar en Total Acuerdo, y del 15,38% que se encuentra Ni en acuerdo ni en desacuerdo. Lo que permite afirmar que, en general, los funcionarios reciben algún tipo de retribución emocional por parte de quienes son beneficiarios de sus servicios las víctimas del conflicto armado.

Figura 37. Pregunta 35. Los usuarios de la labor que desempeño reconocen mi trabajo.



Elaboración: Investigadora.

En la tabla No.17 se muestra el promedio para la subcategoría de Motivación, señalando el total de respuestas obtenidas en cada ítem de acuerdo con las percepciones de los participantes. Como se puede observar, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro de la categoría “acuerdo” lo que señala la oportunidad de mejorar ciertos aspectos que intervienen en la relación entre estas variables.

Tabla 17. Promedio Análisis de la subcategoría Motivación

Motivación			Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	
Clima organizacional (28 al 31)			17	18	9	2	6	
Satisfacción Laboral (32 al 35)			20	26	6	0	0	TOTAL
	Total, Parcial		37	44	15	2	6	104

Elaboración: Investigadora.

En esta subcategoría, la mayor cantidad de respuestas (44) se encuentran en la afirmación Acuerdo frente a las categorías de CO y SL. Los resultados permiten reconocer que es importante que todas las organizaciones desarrollen un sistema de incentivos con la intención de mejorar la motivación del funcionario y del equipo trabajo, y de reconocer los logros que se obtienen de manera individual y grupal, según las funciones específicas de cada uno de los funcionarios.

Incentivar a los funcionarios y mejorar sus posibilidades de formación, es útil para mejorar la satisfacción que los empleados sienten ante el trabajo, y no sólo es esencial para que desarrollen sus funciones y actividades con una mayor eficiencia, sino también para que se sientan más cómodos en la empresa, y para que comprendan la importancia de aplicar el mayor empeño posible en cada una de las actividades que les son asignadas, pues de ello no sólo depende el desarrollo de la competitividad y de la productividad de la organización, sino también el crecimiento personal y la realización de los objetivos profesionales.

4.2. Análisis Cualitativo de las Entrevistas

Las entrevistas se aplicaron a 6 funcionarios por los niveles de antigüedad de vinculación a los cargos directivos y asesores en la UARIV, los cuales están numerados así:

1. Dirección de Gestión Social Humanitaria: 7 años
2. Dirección de Registro y Gestión de la Información: 3 años y 10 meses
3. Oficina Asesora de Planeación: 2 años
4. Oficina de Tecnología de la Información: 2 años
5. Dirección de Gestión Interinstitucional: 1 año y 4 meses
6. Oficina Asesora de comunicaciones: 11 meses

A continuación, se presentan los resultados generales, a partir de la percepción y análisis de cada una de las entrevistas (Anexo 5). Se analizaron, en particular, las mismas categorías que

han orientado el desarrollo de la investigación: clima laboral y satisfacción laboral. Los números que aparecen entre paréntesis representan al entrevistado que responde de una manera determinada.

En primer lugar, en cuanto al clima laboral se puede reconocer que hay una buena percepción por parte de los funcionarios, ya que se ha establecido una relación de muchos años y de compañerismo. Se respetan cada una de las directrices y los compromisos que tiene cada uno dentro de su labor. Es un trabajo de respeto, de ayuda y de colaboración. En general, los entrevistados resaltan como aspectos característicos para este clima el profesionalismo, técnica y conocimiento de quienes conforman las diferentes áreas. Por tanto, se reconoce que hay un “clima agradable” (6), de “amiguismo” (1), de “camaradería” (5) y “sano” (5).

Un elemento fundamental que ha ayudado a mejorar el clima organizacional en la entidad es que las personas sienten un importante sentido de pertenencia y orgullo frente a los objetivos y a la misión de la entidad. Sin embargo, según (3) se reconoce también que hace falta mayor divulgación de las actividades y logros de la entidad. Entre las actividades que los entrevistados destacan para integrar las labores con los objetivos de la Unidad se encuentran, principalmente los comités de dirección (2 - 5), que se hacen “con bastante frecuencia, mínimo una vez al mes” (4). También se destacan las reuniones bilaterales (6) en las que se lleva a cabo una “colaboración armónica la que nosotros hacemos, y participativa” (6).

Los trabajadores reconocen también que la entidad se preocupa por alcanzar los objetivos a través de las capacidades del recurso humano. Por ello, en la entidad hay objetivos claros (1) reuniones de seguimiento (2) copia de solicitudes (3) control de la información (4), jornadas de autocuidado (5) y trabajo mancomunado (6).

Otros factores que se resaltan como positivos son la buena comunicación y motivación que existe en el equipo de trabajo, debido al orgullo y la coherencia entre los principios de la entidad

con las capacidades de los funcionarios. Se reconoce la comunicación como un factor relevante (2 - 6), y el hecho de que se promuevan valores como el respeto (1 – 3 -6).

En síntesis, el clima organizacional en la entidad responde a buenos procesos de planeación que han generado un adecuado liderazgo, alineación, coherencia, motivación y bienestar entre los trabajadores. De esta manera se han logrado establecer vínculos de empatía, colaboración y respeto, que han sido clave para potenciar el desarrollo de la unidad y el bienestar de los funcionarios.

Por otro lado, con respecto a la categoría de satisfacción laboral, se puede evidenciar que, en la unidad, la satisfacción se refleja en aspectos como, reconocimiento de sus labores, confianza, solidaridad, sensibilidad frente a la tarea, que conocen a su jefe, que les gusta lo que hacen porque tiene tintes de labor humanitaria, con espacios democráticos, metas claras, cumplimiento de objetivos y eso ayuda a la motivación.

De esta manera, la satisfacción laboral está conectada con el clima organizacional, en la medida en que la forma en que los funcionarios valor y perciben las condiciones de su entorno laboral incide directamente en la satisfacción que experimenta ante sus funciones, ante la entidad, sus compañeros y sus líderes.

Sin embargo, al preguntarles a los funcionarios sobre las condiciones desfavorables del clima organizacional, se resaltan problemas en la contratación (2), espacios reducidos (2), trabajo a presión (1), y competitividad negativa (1). Se reconocen, por tanto, condiciones que afectan el clima laboral, referidas principalmente a los tipos de contratación y al hecho de que la entidad no cuenta con una infraestructura lo suficientemente grande y amplia. Sin duda alguna, estos son elementos que deben ser mejorados mediante mejores procesos de planeación, y que también pueden ser resueltos si se establece una única sede para la UARIV.

Por otro lado, es preciso mencionar que, debido al cambio de gobierno presidencial a partir del 8 de agosto del 2018, los cargos directivos de libre nombramiento y remoción de las entidades oficiales fueron relevados de los cargos, el cambio de los profesionales en el gabinete se presentó en las entidades ministeriales, direcciones nacionales y entidades descentralizadas, en razón a ello, en el desarrollo de la investigación no fue posible realizar la entrevista a la directora de la dirección general de la UARIV. Actualmente el cargo de director general se encuentra provista a través de la denominación de encargo⁶; el funcionario encargado de la dirección general, presento la entrevista de la investigación estando en su cargo oficial de la Dirección de Gestión Social Humanitaria; en tal sentido, se decide como investigadora no realizar la entrevista al encargado de la Dirección General de la UARIV, en atención a que está fue resuelta por el mismo funcionario de la Dirección de Gestión Social Humanitaria.

4.3. Resultados cuantitativos

4.3.1. Prueba Chi - Cuadrado.

La prueba chi cuadrado determina si dos variables están relacionadas o no.

Hipótesis Nula: Ho

Hipótesis Alternativa: H1

4.3.1.1. Aplicación 1: Relación con el cargo

HIPÓTESIS: La percepción mayoritaria favorable del clima organizacional resultado de las encuestas realizadas, está relacionada con su cargo.

⁶Encargo, Ley 909 de 2004 artículo 24: Los empleos de libre nombramiento y remoción en caso de vacancia temporal o definitiva podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva el encargo será hasta por el término de tres (3) meses, vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.

- Ho: La percepción favorable del clima organizacional depende del área a la cual esté inscrito el cargo.
- H1: La percepción favorable del clima organizacional no depende del área a la cual esté inscrito el cargo.

Nota: Se toman datos favorables la suma de dos respuestas (Total Acuerdo y Acuerdo) y desfavorables (Total Desacuerdo y Desacuerdo), los cargos divididos en las categorías (Directivo Misional y Directivo Administrativo). Y no se tienen en cuenta los resultados indiferentes (ni acuerdo ni desacuerdo).

En la tabla No.18 se muestran los totales de favorabilidad y desfavorabilidad para el personal Directivo Misional y Directivo Administrativo.

Tabla 18. Total, favorable y desfavorable aplicación 1

	Misional Directivo	Administrativo (Asesor Directivo)	Total
Favorable	205	177	382
Desfavorable	13	15	28
	218	192	410

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

A continuación, se muestran las frecuencias esperadas

Tabla 19. Frecuencias esperadas aplicación 1

FRECUENCIAS ESPERADAS		
1.	203,1121951	
2.	14,88780488	
3.	178,8878049	
4.	13,11219512	

PASO 1	PASO 2	PASO 3
1,887804878	3,56380726	0,017546
-1,887804878	3,56380726	0,23937762
-1,887804878	3,56380726	0,01992202
1,887804878	3,56380726	0,27179334

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

Resultado de Chi Cuadrado: 0,548638981

Grado de Libertad (V)

- V: (cantidad de filas-1) (cantidad de columnas-1)
- V: 1
- Nivel de Significancia 1%

Valor del Parámetro (P)

- P: (1-nivel de significancia)
- P: 0,99

Resultado: El valor de Chi cuadrado es menor que el de la tabla de distribución, así que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la nula. Entonces, la percepción favorable del clima organizacional depende del área a la cual esté inscrito el cargo.

4.3.1.2. Aplicación 2: Orientación organizacional

HIPÓTESIS: La variable de Orientación Organizacional es más favorable por el clima organizacional o por la satisfacción laboral.

- Ho: La percepción favorable de satisfacción laboral depende del clima organizacional.
- H1: La percepción favorable de satisfacción laboral no depende del clima organizacional.

Nota: Se toman datos favorables la suma de dos respuestas (Total Acuerdo y Acuerdo) y desfavorables (Total Desacuerdo y Desacuerdo) los cargos divididos en las categorías (Directivo Misional y Directivo Administrativo). Y No se tienen en cuenta los resultados indiferentes (ni acuerdo ni desacuerdo).

En la tabla No.20 se muestran los totales de favorabilidad y desfavorabilidad para clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 20. Total, favorable y desfavorable aplicación 2

	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral	Total
Favorable	63	36	99
Desfavorable	6	1	7
	69	37	106

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

A continuación, se muestran las frecuencias esperadas

Tabla 21. Frecuencias esperadas aplicación 2

FRECUENCIAS ESPERADAS	
1.	64,44339623
2.	4,556603774
3.	34,55660377
4.	2,443396226

PASO 1	PASO 2	PASO 3
-1,443396226	2,08339267	0,03232903
1,443396226	2,08339267	0,45722489
1,443396226	2,08339267	0,06028928
-1,443396226	2,08339267	0,85266264

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

Resultado de Chi Cuadrado: 1,402505837

Grado de Libertad (V)

- V: (cantidad de filas-1) (cantidad de columnas-1)
- V: 1
- Nivel de Significancia 1%

Valor del Parámetro (p)

- P: (1-nivel de significancia)
- P: 0,99

Resultado: El valor de Chi cuadrado es menor que el de la tabla de distribución, así que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la nula. Entonces, la percepción favorable de la satisfacción laboral depende del clima organizacional. Y es la misma tendencia para las otras variables medidas.

De acuerdo con los resultados de la prueba, se puede reconocer que la percepción de los funcionarios en torno a la orientación organizacional depende de la calidad de los factores que componen el clima organizacional. Se puede reconocer, por tanto, que la satisfacción laboral se establece como un concepto plural e integral, que está compuesto por diferentes variables que determinan y afectan la percepción que tienen los funcionarios sobre su puesto de trabajo y sobre las actividades institucionales. Según Granados (2011), este concepto va más allá de la satisfacción del puesto de trabajo, y se vincula directamente con aspectos como la participación en alguno de los momentos que componen los procesos de toma de decisiones, la autonomía en el trabajo diario, los canales de comunicación que existen con los líderes, y el rediseño de puestos de trabajo y estructuras organizacionales, que permita estimular el crecimiento profesional, el aprendizaje y el interés en los objetivos empresariales.

4.3.2. Resultados descriptivos cuantitativos vs cualitativos

De acuerdo con las variables establecidas es una serie de respuestas obtenidas por el análisis de los resultados indagado tanto las demográficas en la investigación.

Al realizar el análisis numérico de la población de estudio, se evaluó los trece 13 funcionarios de la alta dirección del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá, cuyo promedio de edad es de 45 años. La edad mínima es de 34 años y la edad máxima 60 años, datos que indican una población relativamente adulta de los funcionarios, se encontró también que el 47% de los funcionarios tienen las edades entre los 48 – 54 años de edad.

A continuación se presenta la desviación estándar para la edad.

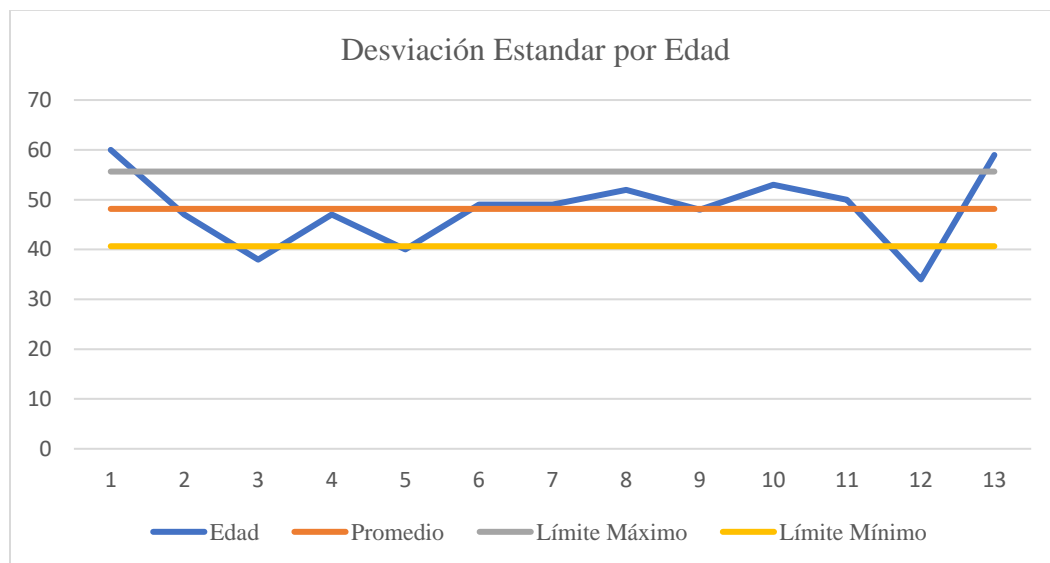
Tabla 22. Desviación estándar por edad

Funcionario	Edad	Promedio	Límite Máximo	Límite Mínimo
1	60	48,1538462	55,6465777	40,6611146
2	47	48,1538462	55,6465777	40,6611146
3	38	48,1538462	55,6465777	40,6611146
4	47	48,1538462	55,6465777	40,6611146
5	40	48,1538462	55,6465777	40,6611146
6	49	48,1538462	55,6465777	40,6611146
7	49	48,1538462	55,6465777	40,6611146
8	52	48,1538462	55,6465777	40,6611146
9	48	48,1538462	55,6465777	40,6611146
10	53	48,1538462	55,6465777	40,6611146
11	50	48,1538462	55,6465777	40,6611146
12	34	48,1538462	55,6465777	40,6611146
13	59	48,1538462	55,6465777	40,6611146

Promedio	48,15384615
Desviación Estandar	7,492731521
Límite Máximo	55,64657767
Límite Mínimo	40,66111463

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

Figura 38. Desviación estándar por edad



Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

En cuanto al tiempo de vinculacion de los funcionarios, el promedio es de un año. El año de servicios minimo es de 11 meses y el año maximo es de 7 años, es decir, tienen pocos años trabajando para la UARIV, el 30% de los funcionarios tiene entre 3 años y 7 años prestando los servicios a la entidad.

A continuación se presenta la ifnromación en torno a la desviación estándar por tiempo de servicio.

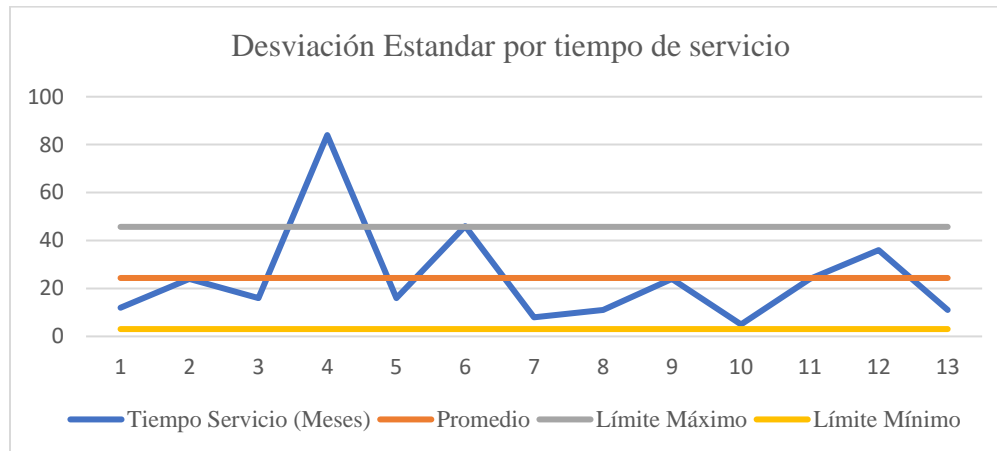
Tabla 23. Desviación estándar por tiempo de servicio

Nº Funcionario	Tiempo Servicio (Meses)	Promedio	Límite Máximo	Límite Mínimo
1	12	24,3846154	45,7018168	3,06741395
2	24	24,3846154	45,7018168	3,06741395
3	16	24,3846154	45,7018168	3,06741395
4	84	24,3846154	45,7018168	3,06741395
5	16	24,3846154	45,7018168	3,06741395
6	46	24,3846154	45,7018168	3,06741395
7	8	24,3846154	45,7018168	3,06741395
8	11	24,3846154	45,7018168	3,06741395
9	24	24,3846154	45,7018168	3,06741395
10	5	24,3846154	45,7018168	3,06741395
11	24	24,3846154	45,7018168	3,06741395
12	36	24,3846154	45,7018168	3,06741395
13	11	24,3846154	45,7018168	3,06741395

Promedio	24,38461538
Desviación Estandar	21,31720143
Límite Máximo	45,70181682
Límite Mínimo	3,067413952

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

Figura 39. Desviación estándar por tiempo de servicio



Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

De esta manera, se puede informar que la población de estudio está compuesta por funcionarios adultos y que tienen pocos años de servicios en la UARIV. Por ello probablemente aún no tengan una visión clara del clima organizacional, ni de la satisfacción laboral, ya que el tiempo de servicio es en promedio de un año. De esta manera, es vital el desarrollo de un ambiente laboral que mejore constantemente aspectos relacionados con las posibilidades de favorecer un mejor bienestar entre los funcionarios, reduciendo el desarrollo de aquellos factores que, en conjunto, pueden llegar a promover situaciones negativas y conflictivas. Si bien los funcionarios llevan un tiempo relativamente corto en la UARIV, ya han desarrollado unos patrones de comportamiento específicos que es preciso reconocer con el fin de orientar mejores estrategias que promuevan un mejor clima organizacional.

Al realizar el análisis de datos categóricos de la población, se encuentra que el 62% son del sexo femenino y el 38% son del sexo masculino, es decir, existen más mujeres laborando en los cargos representativos de la UARIV en el nivel directivo y asesor, siendo esta diferencia significativa en la planta de personal en la sede de Bogotá. Datos que indican que en la población estudiada existen mayores porcentajes de mujeres en los cargos directivos, que varones.

Ahora bien, de acuerdo con los datos cuantitativos obtenidos, es importante ver cómo se refleja desde una perspectiva cualitativa el clima organizacional. Por ejemplo, en cuanto a la subcategoría Orientación organizacional, se puede decir que la mayoría de los funcionarios tienen claro cuáles son los objetivos y cómo se proyecta la entidad en el término de los próximos 3 años de la vigencia de la Ley No.1448 de 2011. En este caso es posible afirmar que algunos funcionarios, aunque saben los objetivos de la entidad pueden presentar algunas dudas respecto a los aspectos menores, por ello se presentan manifestaciones aisladas de desconocimiento de los objetivos de la entidad, lo que puede significar algún tipo de inconveniente particular respecto al clima organizacional. En términos generales, sin embargo, es posible afirmar que los funcionarios se sienten seguros respecto a las actividades que realizan en pro de los objetivos planteados por la entidad.

Por lo tanto, es posible afirmar con Litwin y Stinger (1978) que existe una orientación organizacional que propicia un buen clima organizacional desde el cual los funcionarios se sienten enterados de lo que es el CO porque se evalúa dentro de la entidad. En este sentido, y recordando a Bernal (2011), esto genera confianza y tranquilidad para ellos en el desempeño de sus funciones, causando buen CO y SL.

Sobre la SL es importante resaltar que las funciones satisfacen los intereses personales de los funcionarios, posiblemente porque esta función tiene un impacto social significativo y porque en la entidad se encargan de reforzar dicho mensaje. En este sentido se puede hablar de un clima organizacional que promueve la satisfacción personal y grupal de las diferentes dependencias de la entidad, tal como indican Ferreira (2006) y Bernal (2011).

Respecto a la subcategoría de Liderazgo, los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo y el de sus dependencias; lo que puede ser contrastado con su opinión respecto al trabajo

de las otras dependencias de la entidad. Tal como lo indican Segurado y Agulló (2002), si la entidad promueve y estimula lo suficiente a los empleados de manera que se sientan animados a aportar con sus habilidades y capacidades el alcance de los objetivos propuestos. Es posible afirmar que el carácter social de la UARIV y sus propósitos estimulan a los funcionarios esforzarse para prestar un mejor servicio a la población víctima del conflicto armado. También es probable que la entidad en su gestión organizacional lleve a cabo un trabajo eficiente en relación con el CO, generando SL reflejando una perspectiva amplia respecto a estos ámbitos. El tiempo para compartir dentro del ambiente laboral es un elemento fundamental para que los funcionarios puedan establecer vínculos de empatía, colaboración y liderazgo, tal como indican Peña, Díaz y Carrillo (2008).

Sobre la subcategoría de Ambiente físico, en general hay una buena percepción por parte del equipo de trabajo. Sin embargo, en la entrevista se reconoce que uno de los factores que afecta el clima laboral es que los espacios de trabajo son reducidos. Por otro lado, en la encuesta se observan posiciones y percepciones contrarias en cuanto a la evaluación de aspectos como la iluminación y la ventilación. El ruido también es uno de los elementos que presenta percepciones divididas. Se observa, por tanto, que es importante mejorar estos aspectos, ya que el ambiente físico, como lo explica Bernal (2011), es un determinante central del clima organizacional, en la medida en que se asocia con la satisfacción del trabajador y la forma en que valora su entorno inmediato.

Finalmente, en cuanto a la subcategoría de Motivación, los trabajadores asocian la motivación con la satisfacción con las labores realizadas, y con el hecho de saber que sus conocimientos son claves para el desarrollo de los objetivos de la unidad. En esta medida, como lo explica Ferreira (2006), la motivación es el motor de la acción humana, es una fuerza que es

capaz de impulsar una conducta y de mantenerla a través del tiempo. Cada día la motivación se convierte en un aspecto más fundamental en un entorno laboral, y las organizaciones han comprendido la importancia de reconocer las estrategias y acciones mediante las cuales sea posible mantener motivado al equipo de trabajo, pues con ello se asegura, en primer lugar, que los trabajadores se sientan más satisfechos con su trabajo, y, en segundo lugar, que desempeñen sus labores de una forma mucho más adecuada y eficaz.

Como caso especial, se destaca que el Jefe de la Oficina de Control Interno realizó observaciones de forma y contenido sobre el formato de la encuesta que fue diligenciado, los cuales permitieron identificar que era necesario especificar el tipo de encuesta, que en este caso se trataba de una tipo Likert; sobre los ítems, se indicaron problemas respecto a la formulación de algunas afirmaciones, como la número 5, 6 y 20. También indicó que a la hora de hablar de “rol del jefe” que era una categoría de análisis, es preciso mencionar “Liderazgo”, pues este término señala, dentro de su concepto, una labor que no solo implica realizar las tareas acorde al área sino potenciar las habilidades y compromiso de los empleados (Vadillo, 2013). Así mismo, se cuestionaron ciertas preguntas de la encuesta, que tuvieron dificultades a la hora de su aplicación debido a que las personas no tienen una familiaridad expresa con la relación teórica que existe entre los términos “clima organizacional” y “satisfacción laboral”. La razón por la cual, al evidenciar estas dificultades, no se alteraron las preguntas del instrumento de recolección de datos fue para resaltar que, tal como afirman Segurado y Agullo (2002) es preciso que se enfatice en profundizar estas nociones a través del liderazgo.

4.3.2. Resultados inferenciales entre CO y SL

El propósito de esta investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del funcionario de libre nombramiento y remoción de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en la sede Bogotá. Para determinar estos resultados se establece una gráfica de correlación, a partir de los siguientes datos.

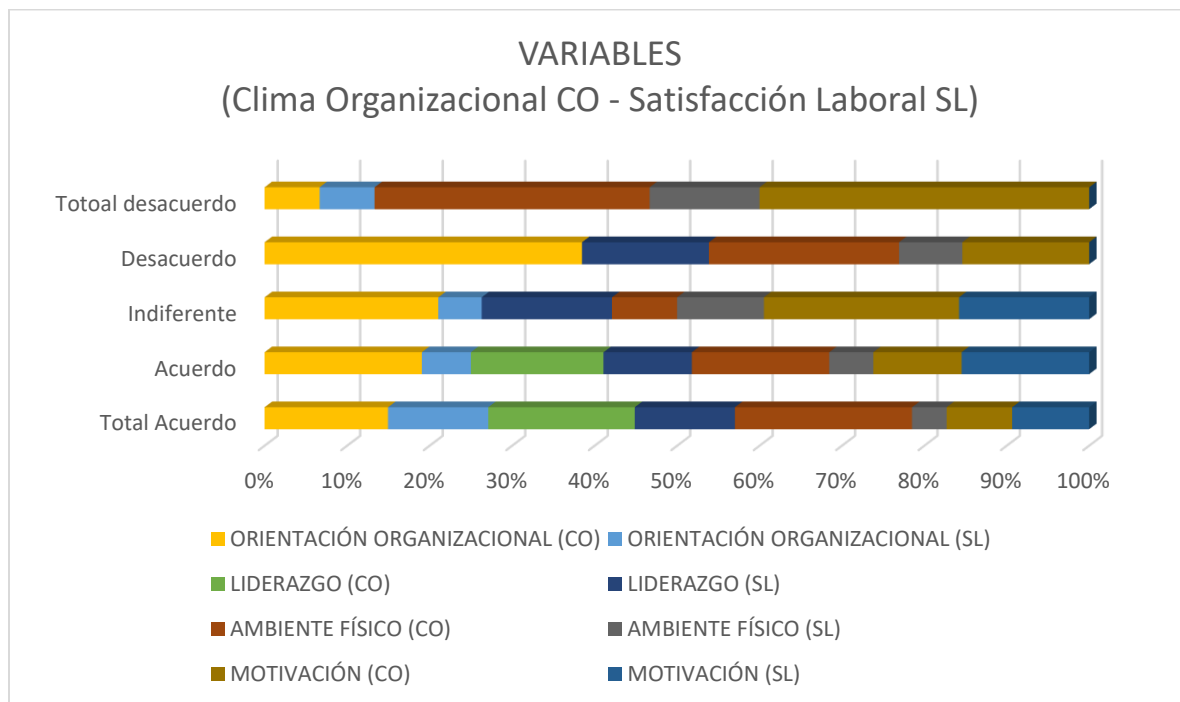
Figura 40. Datos para correlación

VARIABLE	Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL (CO)	32	32	8	5	1
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL (SL)	26	10	2	0	1
LIDERAZGO (CO)	38	27	0	0	0
LIDERAZGO (SL)	26	18	6	0	2
AMBIENTE FÍSICO (CO)	46	28	8	5	4
AMBIENTE FÍSICO (SL)	9	9	4	2	2
MOTIVACIÓN (CO)	17	18	9	2	6
MOTIVACIÓN (SL)	20	26	6	0	0

Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

De esta manera, en la figura No.41 se muestra la gráfica de correlación entre las variables.

Figura 41. Gráfica de correlación



Elaboración: Investigadora (Excel) ®.

Se puede evidenciar que existe una relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral. El clima organizacional se comprende, de esta manera, como un concepto plural y multidimensional que determina la satisfacción que experimenta el trabajador en su entorno laboral, y se encuentra a su vez determinada por el clima que se establece en cada organización.

En conjunto, las dificultades que se presentan en el clima afectan la satisfacción de todo el personal de trabajo. Se puede decir que las entidades que rediseñan sus labores y obligaciones para mejorar la satisfacción de los empleados además tienen en cuenta sus sugerencias y se preocupan por generar un mejor clima organizacional, las entidades se ven beneficiadas en el cumplimiento de las metas con mayor eficiencia y efectividad.

La calidad del ambiente laboral incluye diferentes tipos de dimensiones, dentro de las cuales se destacan la estabilidad en el trabajo, la seguridad social, la satisfacción que experimenta el trabajador ante su entorno y en su puesto de trabajo, y los beneficios económicos. Por su parte, González *et al.* (2015) manifiestan que la calidad de vida laboral se puede entender, ante todo, como un constructor social que se establece a partir de las percepciones que construyen los funcionarios en su entorno laboral. Sin embargo, es un elemento que solo se puede reconocer a través de la experiencia laboral, lo cual implica consultar las percepciones de cada trabajador para así establecer elementos de análisis conjuntos en torno al equipo.

Capítulo V

5. Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la investigación, se puede decir que los servidores se sienten satisfechos en la UARIV, pues tienen una percepción positiva en torno a los factores y a las funciones que realizan, sus relaciones con los líderes, los espacios de participación, la orientación organizacional, y las relaciones interpersonales. De esta manera, la percepción general es la de un ambiente positivo y aceptable. Sin embargo, todas las subcategorías estudiadas, aunque no tienen una percepción negativa, son susceptibles de mejorar, más aún teniendo en cuenta que se acaba de presentar un cambio en el gobierno nacional, lo cual implica procesos de acomodación, transformación estratégica y evolución que pueden llegar a afectar el clima organizacional.

De acuerdo con la encuesta realizada, los servidores se sienten motivados y satisfechos en la UARIV, puesto que en cada una de las subcategorías analizadas la mayor cantidad de respuestas se encuentran en los ítems De acuerdo y Totalmente de acuerdo, lo cual quiere decir que existe una percepción positiva en torno a la orientación organizacional, liderazgo, ambiente físico, motivación. Estas son precisamente las fortalezas del clima organizacional de los funcionarios directivos y asesores de la unidad, pues la percepción general en torno a estas variables es buena, y si bien es preciso seguir mejorando, hasta el momento se reconoce que existe un buen ambiente de trabajo, definido principalmente gracias a que hay una correspondencia entre los objetivos de la unidad con las capacidades personales del equipo de trabajo.

Los funcionarios reconocen la importancia de desarrollar sus funciones al interior de una entidad con objetivos claros, y que para poder desempeñarse de una buena manera es importante que existan unas buenas relaciones con los demás, basadas en una comunicación organizacional, liderazgo procesos positivos de interacción. El hecho de que los funcionarios posean los mismos

objetivos para el desarrollo de sus labores, que corresponden a la misión de la unidad, permite que haya una muy buena cooperación entre el equipo de trabajo, lo cual favorece ampliamente las relaciones entre ellos.

Se reconoce que el desarrollo positivo del clima organizacional depende de una cantidad de variables y de factores que deben ser tenidos en cuenta por las directivas y por todo el equipo de trabajo, para construir estrategias que favorezcan un ambiente adecuado, en donde los funcionarios puedan sentirse satisfechos y tengan la posibilidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un crecimiento y productividad a nivel organizacional. De esta manera, al analizar diferentes tipos de subcategorías, se puede evidenciar que en la entidad las relaciones interpersonales en general son buenas, que hay satisfacción ante las labores realizadas, orgullo, comodidad en el puesto de trabajo y una correcta alineación entre las metas de la entidad con las capacidades de los funcionarios.

Con respecto a la relación entre CO y SL, se evidencia que ambos conceptos se encuentran relacionados, ya que existe una correlación positiva, en la medida en que mejor este el clima organizacional, los funcionarios perciben una mayor satisfacción al realizar las funciones cotidianas. Lo anterior se explica porque el CO se define y materializa a través de una relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo, en la que se involucran distintos aspectos relacionados con el medio laboral, y que definen los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta su entorno de trabajo. Por tanto, reconocer y analizar la percepción de los funcionarios para evaluar el funcionamiento de una entidad como la UARIV, ha resultado fundamental a la hora de identificar los elementos, variables o factores que reciben una baja calificación, y que deben ser mejorados a través de estrategias de intervención que permitan mejorar el bienestar y satisfacción del equipo de trabajo.

De esta manera, en cuanto a la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se puede decir que son dos constructos distintos, pero relacionados: El primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo. De esta manera, ambos elementos condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, y determinan factores como la permanencia, arraigo y motivación.

Por tanto, el clima organizacional y la satisfacción laboral afectan el cumplimiento del cometido misional de la UARIV, ya que cuando los funcionarios experimentan satisfacción ante sus labores, su puesto de trabajo, su entorno, las personas con las que comparten diariamente y los líderes, desarrollan mejores funciones que se ven reflejadas en el cumplimiento de los objetivos misionales. En este sentido, es vital que la unidad siga promoviendo una coherencia entre sus principios, valores y objetivos con las capacidades del recurso humano, lo cual es fundamental para cumplir los retos asociados a la productividad y a la competitividad, pero también para promover mejores escenarios y posibilidades de calidad de vida organizacional, que incidan a su vez en la satisfacción que experimentan los funcionarios.

Por tanto, es preciso seguir mejorando en lo que tiene que ver con el sistema de incentivos para los funcionarios, con la capacitación enfocada al trabajo en equipo, con mayores espacios de participación e interacción, y con una mejor relación entre las diferentes áreas que conforman a la UARIV. Por otro lado, se reconoce la necesidad de potenciar la decisión de la dirección general de consolidar todas las sedes de la UARIV de la ciudad de Bogotá, con el fin de promover mejores procesos de relacionamiento, comunicación y participación. Finalmente, es preciso generar un proceso efectivo de reacomodación y transformación, de acuerdo con los lineamientos y políticas

del nuevo gobierno, a través de la participación de todos los funcionarios en la formulación de estrategias que promuevan el desarrollo de un mejor clima laboral en medio del proceso de cambio.

Es importante que en la entidad se promueva el desarrollo de sistemas de incentivos con la intención de mantener motivados a los servidores públicos para que se destaquen en el desarrollo de sus funciones, logrando así mejorar la productividad y el rendimiento de las organizaciones. Incentivar a los funcionarios es útil para mejorar la satisfacción que los empleados sienten ante el trabajo, y no solo es esencial para que desarrollen sus funciones y actividades con una mayor eficiencia, sino también para que se sientan más cómodos, y para que comprendan la importancia de aplicar el mayor empeño posible en cada una de las actividades que les son asignadas.

Otros elementos que se deben tener en cuenta, siguiendo las apreciaciones de Bernal, Pedraza y Sánchez (2013) es que a pesar de la importancia de promover enfoques que ayuden a mejorar de manera constante el bienestar y felicidad de los funcionarios, la realidad es que las características actuales del mercado económico han transformado el mercado laboral y exigen, a través de diversos estándares de calidad, que los funcionarios tengan la mayor cantidad de rendimiento en el menor tiempo posible. Generalmente cuando no existe un control en torno a la demanda laboral, se origina el estrés laboral, que ha sido una de las grandes preocupaciones de este siglo no solo en el ámbito personal sino en el laboral.

Por su parte, González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2009) manifiestan que la calidad de vida laboral se puede entender, ante todo, como un constructor social que se establece a partir de las percepciones que construyen los funcionarios en su entorno laboral. Sin embargo, es un elemento que solo se puede reconocer a través de la experiencia laboral, lo cual implica consultar las percepciones de cada trabajador para así establecer elementos de análisis conjuntos en torno al equipo.

Por tanto, se puede afirmar con Royuela y Suriñach (2016), que la manera en que se manejen los líderes al interior de una organización tiene un efecto considerable en la calidad de vida empresarial. Los líderes deben trabajar de manera conjunta con sus empleados para conseguir lo que es mejor para todos, reconociendo la importancia de escucharlos, de promover espacios de participación y canales de comunicación directa mediante los cuales las personas puedan expresar sus ideas y opiniones.

De esta manera, incentivar a los funcionarios y mejorar sus posibilidades de formación, es útil para mejorar la satisfacción de los funcionarios en relación a lo que siente ante el trabajo, y no sólo es esencial el incentivo, para que desarrollen sus funciones y actividades con una mayor eficiencia, sino también para que se sientan más cómodos en la entidad, y para que comprendan la importancia de aplicar el mayor empeño posible en cada una de las actividades que les son asignadas, pues de ello no sólo depende el desarrollo de la competitividad y de la productividad de la entidad, sino también el crecimiento personal y las realización de los objetivos profesionales.

Finalmente, de acuerdo con el análisis que se ha planteado, los elementos que se establecen como base para una propuesta de intervención de mejora del clima organizacional en la entidad, son desarrollar estudios periódicos que evalúen la percepción sobre clima organizacional y satisfacción laboral en la entidad; promover iniciativas de integración que favorezcan la comunicación; desarrollar estrategias que permitan nivelar las condiciones laborales; favorecer una mejor asignación y distribución de la carga laboral; mejorar los procesos de comunicación y difusión de la información entre la dirección y el personal; promover un liderazgo más incluyente, a través de esquemas de participación; mejorar la calidad, uso y accesibilidad de las instalaciones; mejorar la coherencia entre actividades de la entidad y factores asociados al contexto social en el

posconflicto; avanzar en la adaptación hacia los nuevos esquemas de ejecución de actividades planteadas por el nuevo gobierno, promover la creación de una política de clima organizacional.

Referencias

- AJ Avance Jurídico. (30 de diciembre de 2016). Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1448_2011.html
- AJ Avance Jurídico. (30 de diciembre de 2016). Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_4157_2011.html
- Alonso, V. (2008). Guía metodológica para elaborar proyectos de investigación en Ciencias Políticas y Administración Pública. *Espacios públicos*, 11(23), 226-247. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67611217011>
- Arias Jiménez, M. (2005). Factores del Clima Organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. Costa Rica.
- Artés, E., y García, V. (2002). *Diseños muestrales en el tiempo*. Almería: Universidad de Almería.
- Bernal González, Idolina; Pedraza Melo, Norma Angélica; Sánchez Limón, Mónica Lorena El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2013). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31, 8-19. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Departamento Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza España.
- Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional como estrategia para la modernización de la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144. Obtenido de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/369/271>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, V., Salazar, C., Martín, M., y Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (marzo de 2008). *¿Cuál es la definición de "conflicto armado" según el derecho internacional humanitario?* Obtenido de Comité Internacional de la Cruz Roja: <https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/opinion-paper-armed-conflict-es.pdf>
- Compilador: Sanabria Pulido. (2015). *Gestión Estratégica en el Sector Público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso Colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes. doi:ISBN 978-958-774-159-9
- Compilador: Sanabria Pulidos. (2015). *Gestión Estratégica en el Sector Público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso Colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes. doi:ISBN 978-958-774-159-9

- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicológicos en entidades del sector salud: un estudio comparado. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 13-26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/798/79815640002/>
- Coordinación Talento Humano UARIV. (2017). *Empleados UARIV*. Bogotá: UARIV.
- Córdoba Gómez, A., y Tejada Galeano, M. C. (2015). *Análisis del Clima Laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoria del pueblo*. Bogotá: Propia.
- Cuestas, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Decreto 815 de 2018 (mayo 08 2011) Diario Oficial. N. 50587.
- Decreto No 4802. (20 de Diciembre de 2011). Bogotá: Departamento Administrativo de la Funcion Pública.
- Decreto No.4968 del (12 de diciembre del 2011). Bogotá: Departamento Administrativo de la Funcion Pública.
- Delegados y Delegadas del Gobierno Nacional y de las FARC-EP. (24 de noviembre de 2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Obtenido de Alto Comisionado par la Paz: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (14 de enero de 2016). Obtenido de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/decreto-4802-de-2011/13111>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogota.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogota.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Contol Interno del Estado Colombiano -MECI 2014-*. Obtenido de Procuraduría General de la Nación: https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/MECI_2014.pdf
- Ferreira, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacioinal. *Producao*, 16 (2), 258-273. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>
- Gan, F., Y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumenos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximacion conceptual . *Redalyc.org*, 61.
- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis de doctorado. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo.
- Gómez. M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14 (24), 225-236.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. & Preciado, M. L. (2009). Fundamentos teóricos de la calidad de vida laboral. En Instrumento para medir la calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO. México.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPS*, 14 (2), 27-43.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.

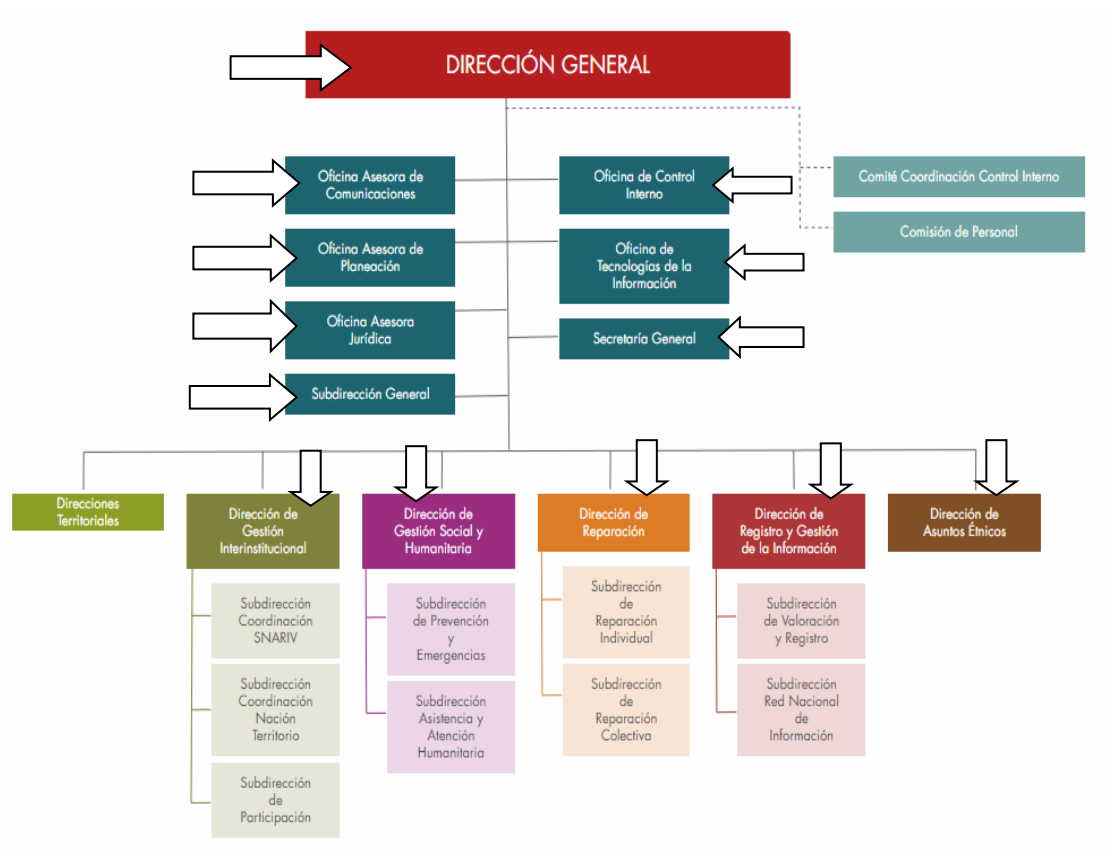
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International Differences in work related values*. Londres: Sage Publications.
- Iglesias Armenteros, A. L., y Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur vol.13 no.3*, 25.
- Jaramillo, P., y Gonzáles, N. (2010) Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 21-44.
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Larouche, V. y Delorme, F., (1972). Satisfaction au travail: Reformulation théorique. *Relations Industrielles*, 27(4), 567-599.
- Litwin, G., y Stinger, A. (1978) *Manual de Recursos Humanos*. España: Federico Gan Editorial UOC. 1978.
- Maldonado, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. *Universidad de La Salle*, 1-3.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mora, F. (2013). Reconocer a los reclamantes: Sobre el Registro Único de Víctimas en Colombia como ensamblado sociotécnico. *Im-pertinente*, 1(1), 11-32. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/im/article/view/2573/2216>
- Mujica, M., y Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista venezolana de gerencia (RVG)*, 14(47), 392-410. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/290/29014477005/>
- Naessens, H. (2010). Ética pública y transparencia. *XIV Encuentros de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional* (págs. 2113-2130). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto, Consejo Español de Estudios Iberoamericanos.
- Navarrete, F. (2005). Calidad de vida laboral. *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*, 19 (51), 72-99.
- Olivares J., P., Quintana del S., M., Mata M., C., Choy L., J., Ronquillo H., W. & Maldonado M., M. M., (2005). Satisfacción Laboral de Docentes Universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. *Revista Estomatológica Herediana* 16 (1), 24-51.
- Peña, M., Díaz, M., y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 33-45.
- Perez, A. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del cambio para el desarrollo de la organizacion. *Cubana Salud Publica*, 10.
- Pérez, C., y Rivera, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. Corporación Universitaria del Caribe, CECAR
- Ramió, C. (2010). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Red Nacional de Información. (julio de 2015). *Algunos insumos para la construcción del posconflicto*. Obtenido de Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas:

- <https://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/Algunos%20insumos%20para%20la%20construccion%20del%20posconflicto.pdf>
- Resolución N 105. (21 de diciembre de 2015). *Unidad para las víctimas*. Obtenido de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/resoluci%C3%B3n-105-de-2015/12904>
- Resolución No 2043 de 2012. (31 de Oct de 2012). Por medio de la cual se crean grupos de trabajo en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y se le asignan funciones. Bogotá: Unidad de Víctimas.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2008). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Santiago: Universidad Andrés Bello.
- Rojas, C. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. Corporación Universitaria del Caribe, CECAR
-
- Royuela, V., y Suriñach, J. (2016). Quality of work and aggregate productivity. *Social Indicators Research*, 113(1), 37-66.
- Salazar, J. Guerrero, J. Machada, Y & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Cuba: Scielo.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sanín, A., y Toro, F. (2010). Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencia. Cincel Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Segurado, A., y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrado desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/727/72714422/>
- Sotelo Asef, J. G., Arrieta Diaz, D., & Figueroa González, E. G. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parametro . *Revista Global de Negocios vol.3, No.4*, 12.
- Tesis. (24 de mar de 17). *wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%ABlica
- Toro. (2010). Coherencia. En A. Sanín y F. Toro (Comp). Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencia. 2010- [pp 24-55]. Cincel Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Torres, J. (2013). *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizaiconal del personal adscrito al Plan Nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali*. Cali: Universidad de Manizales.
- UARIV. (2015). *Informe de auditoría interna: proceso evaluación independiente, auditoría a la orden de compra No. 1188 de 2014, suscrita ccon Millenium Phone Center SA*. Bogotá: UARIV.
- UARIV. (2017b). *Informe final al seguimiento al Sistema de Información y Gestión del Empleo Público -SIGEP: Informe No. RLI 5*. Bogotá: UARIV.
- UARIV. (2017c). *Organigrama de la Unidad*. Obtenido de UARIV.
- UARIV. (marzo de 2017a). *Plan estratégico de Talento Humano*. Obtenido de UARIV: <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/planestrategi cotalentohumano2017.pdf>

- Unidad para las víctimas . (21 de diciembre de 2015). *Resolución 105 de 2015*. Obtenido de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/resoluci%C3%B3n-105-de-2015/12904>
- V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. (26-27 de junio de 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Obtenido de CLAD, ONU DESA: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=10fac6-7e22-4c84-b821-479ba1e42346>
- Vasilachis, I. (. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Revista diversitas: perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/679/67920212/>
- Villamil O., Sánchez, W., Paredes J., y Pineda O. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. *Innovare*, 1(1):94-112.
- Wills-Oterno, L., y Benito, C. (2012). De Uribe a Santos: cambios y continuidades de la política colombiana en 2011. *Revista de Ciencia Política*, 32(1), 87-107. doi:dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2012000100

Anexos

Anexo 1. Organigrama UARIV



Fuente: UARIV (2017c)

Anexo 2. Funciones de la UARIV

Artículo 3. Funciones. La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, según el artículo tercero del Decreto 4802 de 2011, cumplirá las siguientes funciones:

1. Aportar al Gobierno Nacional los insumos para el diseño, adopción y evaluación de la Política Pública de Atención y Reparación a las Víctimas garantizando el enfoque diferencial.

2. Promover y gestionar con las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas la flexibilización y articulación de la oferta institucional para la atención. Asistencia y reparación de las víctimas.

3. Coordinar con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación. La asignación y transferencia a las entidades territoriales de los recursos presupuestales requeridos para la ejecución de los planes, proyectos y programas de atención. Asistencia y reparación a las víctimas de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1448 de 2011.

4. Coordinar la relación nación-territorio, para efectos de atención y reparación de las

Víctimas en los términos de la Ley 1448 de 2011. Para lo cual participará en los Comités Territoriales de Justicia Transicional.

5. Implementar los mecanismos y estrategias para la efectiva participación de las víctimas. Con enfoque diferencial, en el diseño de los planes, programas y proyectos de atención, asistencia y reparación.

6. Ejercer la Secretaría Técnica del Comité Ejecutivo para la Atención y la Reparación las Víctimas.

7. Desarrollar estrategias en el manejo, acompañamiento, orientación, y seguimiento de las emergencias humanitarias y atentados terroristas en el marco del artículo 168 de la Ley 1448 de 2011.

8. Implementar, de acuerdo con sus competencias. Acciones para generar condiciones

Adecuadas de habitabilidad en caso de atentados terroristas donde las viviendas han sido afectadas, en coordinación con las entidades competentes.

9. Entregar la asistencia y ayuda humanitaria a las víctimas en los términos de los artículos 47, 64 Y 65 de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la reglamenten.

10. Coordinar la creación, implementación y fortalecimiento de los Centros Regionales de Atención y Reparación y gerencial los términos de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la reglamenten.

11. Implementar acciones para brindar atención oportuna en la emergencia de los desplazamientos masivos.

12. Realizar esquemas especiales de acompañamiento y seguimiento a los hogares víctimas y contribuir su inclusión en los distintos programas sociales que desarrolle el Gobierno Nacional.

13. Coordinar los retornos y/o reubicaciones de las personas y familias que fueron víctimas de desplazamiento forzado, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 66 de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la modifiquen, adicionen o reglamenten.

14. Implementar el Programa de Reparación Colectiva en los términos de los artículos 151 y 152 de la Ley 1448 de 2011.
15. Apoyar la implementación de los mecanismos necesarios para la rehabilitación comunitaria y social de las víctimas.
16. Diseñar e implementar el programa de acompañamiento para promover una inversión adecuada de los recursos que reciba la víctima a título de indemnización administrativa.
17. Administrar el Fondo para la Reparación de las Víctimas y pagar las indemnizaciones judiciales ordenadas en el marco de la Ley 975 de 2005.
18. Operar la Red Nacional de Información para la Atención y Reparación a las Víctimas, incluyendo la interoperabilidad de los distintos sistemas de información para la atención y reparación a las víctimas.
19. Implementar y administrar el Registro Único de Víctimas, garantizando la integridad de la información.
20. Las demás que le sean asignadas conforme a su naturaleza.

Anexo 3 Encuesta

Encuesta de la incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción laboral para el personal directivo y asesores de la UARIV

Guía de la Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información de la incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral. Los resultados obtenidos serán para una investigación académica de la Maestría de Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia.

Objetivo: Conocer de manera la percepción que tiene los directivos y asesores de Unidad en la sede Bogotá respecto a la orientación organizacional, el liderazgo, el ambiente físico y la motivación dentro del clima organizacional para generar satisfacción laboral.

Dependencia de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de Trabajo en la Unidad: _____

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, las cuales debe responder con la sinceridad y honestidad, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa.

Selecciones en cada afirmación, de acuerdo con la siguiente escala Likert:

- Total, Acuerdo
- Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Total, Desacuerdo
- Desacuerdo

El clima organizacional; Es la percepción sobre la manera como las personas establecen relaciones en determinados contextos en los que deben interactuar y convivir, y en los que se reflejan sistemas de valores, actitudes y creencias, así como también su ambiente interno.

La satisfacción laboral; Es la respuesta de tipo emocional y psicológica que una persona le da a uno o varios aspectos de su actividad laboral y los resultados que obtiene de ella. Se trata de un criterio subjetivo que depende de cada trabajador. También está asociada con la manera como el trabajador relaciona el cubrir sus necesidades personales y sus aspiraciones por medio de las oportunidades que encuentra con su trabajo.

En cada enunciado marque una X, la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa.

<p>Orientación Organizacional: Es el enfoque y la guía que conduce a la entidad, a plasmar la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de esta, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos.</p>	
<p>Clima organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conozco la misión y la visión de la Unidad <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo 2. Los objetivos de la Unidad son claros <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo 3. Los procedimientos en la dependencia en que me encuentro garantizan la efectividad de las acciones que se realizan. <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo

	<p>4. Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional en la Unidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>5. Cuando los resultados salen mal las dependencias son rápidas en asumir su responsabilidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>6. En la Unidad se informa de manera oportuna a los funcionarios sobre los cambios y actualizaciones de los procedimientos.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
Satisfacción laboral	<p>7. Me enorgullece de decir que soy parte de la entidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>8. En la Unidad los directivos constantemente dan a conocer los logros obtenidos por la entidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

	<p>9. Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la Unidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
<p>Liderazgo Es el grado de conocimiento y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.</p>	
Clima organizacional	<p>10. Distribuyo adecuadamente la carga laboral, teniendo en cuenta la formación y competencias de los funcionarios de la dependencia.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>11. Elaboro el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los funcionarios.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>12. Promuevo la interacción de las personas en la dependencia para lograr los objetivos de la Unidad.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

	<p>13. Realizo realimentación a los integrantes del área de los aciertos y desaciertos para realizar las actividades.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>14. Cuento con los conocimientos y destrezas para dirigir la dependencia.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
Satisfacción laboral	<p>15. Recibo un trato respetuoso de los funcionarios a cargo.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>16. Mis funciones y/o actividades me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>17. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y los directivos.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

	<p>18. Dispongo de tiempo suficiente para interactuar con los funcionarios del área</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
<p>Ambiente Físico Hace énfasis al entorno de una empresa y el confort de los trabajadores, el cual ayuda a la motivación de los empleados a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.</p>	
Clima organizacional	<p>19. En el área las personas cuentan con las condiciones necesarias para realizar el trabajo (artículos de oficina, computadoras, impresoras, entre otros).</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>20. El lugar de trabajo se mantiene confortable (sala de reuniones, muebles de descanso).</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>21. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es ventilado.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>22. El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es iluminado.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

	<p>23. El ruido que se presenta en el lugar de trabajo limita el desarrollo de las actividades</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>24. Las actividades de mantenimiento para el área de los funcionarios son oportunas.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>25. El servicio de aseo en el lugar de trabajo del personal es adecuado.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
Satisfacción laboral	<p>26. Los funcionarios de la Unidad cuentan con espacios para departir con sus compañeros.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>27. Las funciones que desempeño y la de los funcionarios se desarrollan cómodamente.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

Motivación

Permite identificar factores motivacionales relacionados con satisfacción, bienestar y pertenencia.

Clima organizacional	<p>28. La remuneración está de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>29. Me siento motivado con los incentivos económicos que da la Unidad cuando alcanzo las metas.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>30. La vinculación del cargo depende de las preferencias personales.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p> <p>31. Existe un trato respetuoso entre los compañeros, principalmente para solucionar problemas generados en el cumplimiento de metas.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>
Satisfacción laboral	<p>32. Confío en los compañeros de trabajo.</p> <p>A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo</p>

	<p>33. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo <p>34. Los colegas reconocen el trabajo que realizo.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo <p>35. Los usuarios de la labor que desempeño reconocen mi trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Total, Acuerdo B. Acuerdo C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo D. Total, Desacuerdo E. Desacuerdo
--	---

Anexo 4. Entrevista

Entrevista sobre la incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción laboral para el personal directivo y asesores de la UARIV

Guía de Entrevista (6 Directivos)

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información de la incidencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral. Los resultados obtenidos serán para una investigación académica de la Maestría de Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia.

Objetivo: Complementar las respuestas de la encuesta con la entrevista de la perspectiva que tienen los directivos de Unidad en la sede Bogotá respecto al clima organizacional para generar satisfacción laboral.

Dependencia de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de Trabajo en la Unidad: _____

El clima organizacional; Es la percepción sobre la manera como las personas establecen relaciones en determinados contextos en los que deben interactuar y convivir, y en los que se reflejan sistemas de valores, actitudes y creencias, así como también su ambiente interno.

La satisfacción laboral; Es la respuesta de tipo emocional y psicológica que una persona le da a uno o varios aspectos de su actividad laboral y los resultados que obtiene de ella. Se trata de un criterio subjetivo que depende de cada trabajador. También está asociada con la manera como el trabajador relaciona el cubrir sus necesidades personales y sus aspiraciones por medio de las oportunidades que encuentra con su trabajo.

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?, ¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad? ¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios? ¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

Anexo 5. Matriz para el análisis de la encuesta

Afirmación		Moda
Orientación Organizacional:		
Clima organizacional	1.	5 (84%)
	2.	5 (61%)
	3.	4 (53%)
	4.	4 (38%)
	5.	4 (46%)
	6.	4 (61%)
Satisfacción laboral	7.	5 (69%)
	8.	5 (46%)
	9.	5 (84%)
Liderazgo		
Clima organizacional	10.	4 (53%)
	11.	5 (61%)
	12.	5 (61%)
	13.	5 (53%)
	14.	5 (61%)
Satisfacción laboral	15.	5 (69%)
	16.	5 (76%)
	17.	5 (38%)
	18.	4 (61%)
Ambiente Físico		
Clima organizacional	19.	5 (76%)
	20.	4 (46%)
	21.	5 (69%)
	22.	5 (61%)
	23.	4 (38%)
	24.	5 (38%)
	25.	5 (53%)
Satisfacción laboral	26.	4 (30%)
	27.	5, 4 (46%)
Motivación		
Clima organizacional	28.	5 (53%)
	29.	5,4 (38%)
	30.	2 (46%)
	31.	5 (38%)
Satisfacción laboral	32.	4 (61%)
	33.	4 (53%)
	34.	4 (53%)
	35.	4 (61%)

Anexo 6. Consolidado de respuestas de encuesta

Subcategorías	Categorías	Pregunta	Pregunta Planteada	Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	TOTAL
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	Clima organizacional	1	Conozco la misión y la visión de la Unidad.	11	2	0	0	0	13
		2	Los objetivos de la Unidad son claros.	8	4	0	0	1	13
		3	Los procedimientos en la dependencia en que me encuentro garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	5	7	1	0	0	13
		4	Estoy enterado de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional en la Unidad.	4	5	3	1	0	13
		5	Cuando los resultados salen mal las dependencias son rápidas en asumir su responsabilidad.	1	7	2	3	0	13
		6	En la Unidad se informa de manera oportuna a los funcionarios sobre los cambios y actualizaciones de los procedimientos.	3	7	2	1	0	13
			Total	32	32	8	5	1	78
	Satisfacción laboral	7	Me enorgullece de decir que soy parte de la entidad.	9	3	1	0	0	13
		8	En la Unidad los directivos constantemente dan a conocer los logros obtenidos por la entidad.	6	5	1	0	1	13
		9	Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la Unidad	11	2	0	0	0	13
			Total	26	10	2	0	1	39
LIDER AZGO	Clima organizacional	10	Distribuyo adecuadamente la carga laboral, teniendo en cuenta la formación y competencias de los funcionarios de la dependencia.	7	6	0	0	0	13

Subcategorías	Categorías	Pregunta	Pregunta Planteada	Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	TOTAL
		11	Elaboro el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los funcionarios.	7	6	0	0	0	13
		12	Promuevo la interacción de las personas en la dependencia para lograr los objetivos de la Unidad.	8	5	0	0	0	13
		13	Realizo realimentación a los integrantes del área de los aciertos y desaciertos para realizar las actividades.	7	6	0	0	0	13
		14	Cuento con los conocimientos y destrezas para dirigir la dependencia.	9	4	0	0	0	13
			Total	38	27	0	0	0	65
	Satisfacción Laboral	15	Recibo un trato respetuoso de los funcionarios a cargo.	9	4	0	0	0	13
		16	Mis funciones y/o actividades me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.	10	3	0	0	0	13
		17	Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y los directivos.	4	4	3	0	2	13
		18	Dispongo de tiempo suficiente para interactuar con los funcionarios del área.	3	7	3	0	0	13
			Total	26	18	6	0	2	52
AMBIENTE FÍSICO	Clima organizacional	19	En el área las personas cuentan con las condiciones necesarias para realizar el trabajo (artículos de oficina, computadoras, impresoras, entre otros).	10	1	2	0	0	13
		20	El lugar de trabajo se mantiene confortable (sala de reuniones, muebles de descanso).	4	6	2	0	1	13
		21	El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es ventilado.	9	3	1	0	0	13
		22	El lugar donde se realiza el trabajo (oficina) del personal a cargo es iluminado.	8	5	0	0	0	13

Subcategorías	Categorías	Pregunta	Pregunta Planteada	Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	TOTAL
		23	El ruido que se presenta en el lugar de trabajo limita el desarrollo de las actividades.	2	5	1	4	1	13
		24	Las actividades de mantenimiento para el área de los funcionarios son oportunas.	5	4	1	1	2	13
		25	El servicio de aseo en el lugar de trabajo del personal es adecuado.	8	4	1	0	0	13
			Total	46	28	8	5	4	91
	Satisfacción Laboral	26	Los funcionarios de la Unidad cuentan con espacios para departir con sus compañeros.	3	4	2	2	2	13
		27	Las funciones que desempeño y la de los funcionarios se desarrollan cómodamente.	6	5	2	0	0	13
			Total	9	9	4	2	2	26
	Motivación	28	La remuneración está de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia.	7	6	0	0	0	13
		29	Me siento motivado con los incentivos económicos que da la Unidad cuando alcanzo las metas.	5	5	3	0	0	13
		30	La vinculación del cargo depende de las preferencias personales.	0	0	5	2	6	13
		31	Existe un trato respetuoso entre los compañeros, principalmente para solucionar problemas generados en el cumplimiento de metas.	5	7	1	0	0	13
			Total	17	18	9	2	6	52
	Satisfacción Laboral	32	Confío en los compañeros de trabajo.	5	8		0	0	13
		33	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Unidad	7	3	3	0	0	13

Subcategorías	Categorías	Pregunta	Pregunta Planteada	Total, Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total, Desacuerdo	TOTAL
		34	Los colegas reconocen el trabajo que realizo.	5	7	1	0	0	13
		35	Los usuarios de la labor que desempeño reconocen mi trabajo.	3	8	2	0	0	13
			Total	20	26	6	0	0	52
			Totales	214	168	43	14	16	455

Anexo 7. Matriz diligenciada para el análisis de la entrevista

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
CLIMA ORGANIZACIONAL	1. ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?, ¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?	<p>Gestión social humanitaria</p> <p>1. El clima laboral del equipo directivo es un buen clima, es una relación de muchos años y de amiguismo. Se respetan cada una de las directrices y los compromisos que tiene cada uno dentro de su labor. Es un trabajo mancomunado de respeto, de ayuda, de colaboración entre nosotros mismos, dentro de los directivos y de poder entregar los resultados lo más pronto posible.</p> <p>Sí</p>	<p>Poseen un espacio de trabajo mancomunado y respetuoso, con conocimiento técnico necesario, con una carga operativa profunda e intentando siempre una respuesta oportuna. Y es unánime la respuesta afirmativa al tema de que el clima propicia la satisfacción laboral.</p> <p>Hay un “<i>clima agradable</i>” (6), de “<i>amiguismo</i>” (1), de “<i>camaradería</i>” (5), y “<i>sano</i>” (5) en el que resaltan valores como el respeto, la colaboración y la tolerancia (2,5, y 6). Los encuestados resaltan como aspectos característicos para este clima el profesionalismo, técnica y conocimiento de quienes conforman los departamentos (2,5, y 6)</p> <p>Los funcionarios se sienten seguros respecto a las actividades que realizan en pro de los objetivos planteados por la entidad. Por lo tanto, es posible afirmar con Litwin y Stinger (1978) existe una orientación organizacional que propicia un buen clima organizacional desde el cual los funcionarios se sienten enterados de lo que es el CO porque se evalúa dentro de la entidad. En este sentido, y recordando a Bernal (2011), esto genera confianza y tranquilidad para ellos en el</p>
		<p>Registro y gestión de la información</p> <p>1.El clima organizacional del equipo directivo está mediado constantemente por nuestra propia gestión misional, dependiendo de los picos de la gestión misional del clima organizacional se pone más tenso. Hay algunos sobre en que la carga contractual en términos de gestión de contratos es más alta que en otros y hay otros en donde la carga operativa es profunda. Entonces de eso depende mucho cómo se gestiona ese tipo de organizacional.</p> <p>Sí</p>	
		<p>Oficina de planeación</p> <p>1. El clima organizacional se centra dentro de los comités directivos. Aun cuando existen cargos</p>	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
		<p>directivos, cargos de subdirección y cargos de jefaturas, hay un respeto mutuo sobre la transversalidad y la competencia de cada área, esto se hace estableciendo claramente dónde van las responsabilidades del de cada uno, eso frente a lo que significa esta primera pregunta.</p> <p>Sí</p> <p>Oficina de tecnología</p> <p>El clima organizacional de los directivos de la Unidad considero que es un clima sano, apropiado, donde hay respeto entre las diferentes personas que componen el cuerpo directivo de la Unidad, igualmente se generan espacios de comunicación entre ese cuerpo directivo a través de los diferentes comités y reuniones e integrales en los cuales pues efectivamente hay un respeto y hay un sentido de cooperación entre equipos de trabajo en el clima organizacional por consiguiente lo considero adecuado y sano</p> <p>Sí.</p> <p>Dirección de Gestión Interinstitucional</p> <p>1. Tenemos un equipo muy interesante, de gente que conoce mucho del tema de la política pública de víctimas por fortuna y que digamos que hemos hecho un relacionamiento muy cercano y trabajamos bastante bien; muy colaborativo –<i>muy amigable</i> primero tiene camaradería, pero además tiene un ambiente cordial en el que los directivos nos</p>	<p>desempeño de sus funciones, causando buen CO y SL.</p>

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
		<p>tratamos y que podemos ponerlo en nuestros puntos de vista.</p> <p>Pregunta nueva: <i>O sea que en el momento de que conozcan la política de víctimas eso ayuda a que el ambiente sea un poco más atractivo, más agradable para los mismos funcionarios del nivel directivo.</i></p> <p>Pues más allá de que sea agradable, es sobre todo que si trabajas con gente que no sabe es muy complicado, pues eso dificulta... uno puede tener posiciones distintas, pero si no conoces el tema eso sí que dificulta la... - <i>dificulta un poco</i>- el desarrollo del trabajo.</p>	
		<p>Asesoría de las comunicaciones</p> <p>El clima para mí es agradable, son personas muy técnicas con conocimiento de lo que hacen y eso es fundamental cuando hay uno de equipo directivo, porque se construye, se da línea y aunamos esfuerzos, conocimientos y experiencia para cumplir con el objetivo que tiene la unidad; que es asistir, atender y reparar a las víctimas del conflicto.</p> <p>Sí</p>	
	2. ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?	<p>Gestión social humanitaria</p> <p>1. Si</p> <p>Registro y gestión de la información</p> <p>2. Medio</p>	La respuesta concluye que, aunque conocen la planeación estratégica, consideran que hay falencia en algunos aspectos que requieren seguimiento y mejoramiento continuo.

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
		Oficina de planeación	Tal como lo indican Segurado y Agulló (2002), si la entidad promueve y estimula lo suficiente a los empleados de manera que se sientan alentados a aportar con sus capacidades en el cumplimiento y alcance de los objetivos propuestos.
		3. Medio	
		Oficina de tecnología	
		4. Medio	
		Dirección de Gestión Interinstitucional	
		5. Si	
		Asesoría de las comunicaciones	
		6. Si	
	3. ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?	Gestión social humanitaria	Todos hablan en que el centro de todo son los comités de dirección, ya que allí se desarrolla todo lo demás, es como el origen de la columna vertebral, el éxito se centra en que exista un diálogo fluido entre las áreas.
		1. Comités de Dirección	
		Registro y gestión de la información	
		2. Mesas de trabajo	
		Oficina de planeación	
		3. Encadenamiento	
		Oficina de tecnología	
		4. Reuniones Bilaterales	El tiempo para compartir dentro del ambiente laboral es un elemento fundamental para que los trabajadores puedan establecer vínculos de empatía, colaboración y liderazgo, tal como indican Peña, Díaz y Carrillo (2008).
		Dirección de Gestión Interinstitucional	
		5. Canales de Comunicación Efectivos	
		Asesoría de las comunicaciones	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
	4. ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?	6. Trabajo Misional	
		Gestión social humanitaria	<p>Consideran que cualquier labor es positiva para cumplir con la planeación, ya que resaltan que la unidad es muy grande y está descentralizada, así que es una labor encadenada y que requiere del compromiso de todas las áreas para conseguir los objetivos.</p> <p>Sobre la SL es importante resaltar que las funciones satisfacen los intereses personales de los empleados, posiblemente porque esta función tiene un impacto social significativo y porque en la entidad se encargan de reforzar dicho mensaje.</p> <p>En este sentido se puede hablar de un clima organizacional que promueve la satisfacción personal y grupal de las diferentes dependencias de la entidad, tal como indican Ferreira (2006) y Bernal (2011).</p> <p>Afirman motivar a la comunicación con sus equipos (1, 5) y se promuevan los valores como el respeto (2, 3, 5) para alcanzar los objetivos de la entidad; es importante destacar que para 4 “en la medida en que uno tenga claro para dónde va, el clima siempre será mejor”, y que para 5 está relacionado con el impacto social de la Unidad.</p>
		1. Objetivos Claros	
		Registro y gestión de la información	
		2. Reuniones de seguimiento	
		Oficina de planeación	
		3. Copia de solicitudes	
		Oficina de tecnología	
		4. Control de Información	
		Dirección de Gestión Interinstitucional	
		5. Jornadas de Auto cuidado	
		Asesoría de las comunicaciones	
		6. Trabajo Mancomunado	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
SATISFACCIÓN LABORAL	5. ¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?	Gestión social humanitaria 1. Si	Es una respuesta afirmativa unánime, ya que son planes de acción que con engranaje y seguimiento logran los objetivos y eso hace que las personas sientan satisfacción. El tiempo para compartir dentro del ambiente laboral es un elemento fundamental para que los trabajadores puedan establecer vínculos de empatía, colaboración y liderazgo, tal como indican Peña, Díaz y Carrillo (2008).
		Registro y gestión de la información 2. Si	
		Oficina de planeación 3. Si	
		Oficina de tecnología 4. Si	
		Dirección de Gestión Interinstitucional 5. Si	
		Asesoría de las comunicaciones 6. Si	
	6. ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?	Gestión social humanitaria 1. Si	La satisfacción se refleja en aspectos como Reconocimiento de sus labores, confianza, solidaridad, sensibilidad frente a la tarea, que conocen a su jefe, que les gusta lo que hacen porque tiene tintes de labor humanitaria, con espacios democráticos, metas claras, cumplimiento de objetivos y eso ayuda a la motivación.
	7. ¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?	Registro y gestión de la información 2. Si	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
		Oficina de planeación 3. Si	También es probable que la entidad en su gestión organizacional lleve a cabo un trabajo eficiente en relación con el CO, generando SL reflejando una perspectiva amplia respecto a estos ámbitos (Ferreira, 2006).
		Oficina de tecnología 4. Si	
		Dirección de Gestión Interinstitucional 5. Si	
		Asesoría de las comunicaciones 6. Si	
CLIMA ORGANIZACIONAL- SATISFACCIÓN LABORAL	8. ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias??	Gestión social humanitaria 1. Si	La unanimidad en la respuesta se debe a que son entidad estatal con presupuesto seguro, además de ser necesario para el cumplimiento de uno de los objetivos más importantes del gobierno.
		Registro y gestión de la información 2. Si	
		Oficina de planeación 3. Si	
		Oficina de tecnología 4. Si	
		Dirección de Gestión Interinstitucional 5. Si	
		Asesoría de las comunicaciones 6. Si	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
	9. ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral??	Gestión social humanitaria	<p>Tienen una buena relación dentro de los cargos directivos, eso se ha dado gracias a los comités de dirección, así que consideran que tienen un clima organizacional agradable y es influye mucho en su satisfacción laboral.</p> <p>El tiempo para compartir dentro del ambiente laboral es un elemento fundamental para que los trabajadores puedan establecer vínculos de empatía, colaboración y liderazgo, tal como indican Peña, Díaz y Carrillo (2008).</p>
		1. Compromiso	
		Registro y gestión de la información	
		2. Confianza	
		Oficina de planeación	
		3. Solidaridad	
		Oficina de tecnología	
	10. ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?	4. Objetivos Claros	
		Dirección de Gestión Interinstitucional	
		5. Cumplimiento	
		Asesoría de las comunicaciones	
		6. Comunicación efectiva	
		Gestión social humanitaria	
		1. Espacios reducidos	
		Registro y gestión de la información	
		2. Tipos de contratación	<p>Todos estuvieron de acuerdo en los dos temas, uno es el de la infraestructura, ya que al parecer el sitio es pequeño para las necesidades de tantas personas y el otro punto es que los tipos de contratación del personal, hace que las condiciones laborales no sean equitativas y eso es un factor desmotivador para el personal.</p>
		Oficina de planeación	
		3. Competitividad negativa	

MATRIZ ANÁLISIS			
Categ.	Preguntas	Fragmentos (Entrevistado)	Análisis (Investigador)
		Oficina de tecnología 4. Trabajo a presión	
		Dirección de Gestión Interinstitucional 5. Igualdad en contratación	
		Asesoría de las comunicaciones 6. Estructuras pequeñas	

Anexo 8. Transcripción de entrevista

1. Oficina Asesora de comunicaciones

Buenos días nos encontramos con la jefe de la oficina asesora de comunicaciones para dar inicio a la entrevista de **clima organizacional y satisfacción laboral**.

La primera pregunta tiene que ver:

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?,

El clima para mí es un clima agradable, heeee son personas muy técnicas con conocimiento de lo que hacen y eso es fundamental cuando hay uno de equipo directivo, porque se construye, se da línea y aunamos esfuerzos, conocimientos y experiencia para cumplir con el objetivo que tiene la unidad; que es asistir, atender y reparar a las víctimas del conflicto.

¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

Para mí sí.

Segunda pregunta.

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

Sí

Tercera

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

Tenemos comités de dirección, tenemos mesas de trabajo para temas específicos cuando se requiere, heee dependiendo de la línea que se va a trabajar ya sea con la dirección o la subdirección... trabajamos mesas de trabajo.

Cuarto

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

Sí permanentemente tengo una relación y una comunicación permanente con todo mi equipo, sé qué hace cada uno, me reúno en equipo, hacemos reunión de planeación, hacemos reunión de seguimiento, me reúno con los pilares, me reúno con cada las personas que requieren línea o complementar alguna actividad que se le haya delegado para construir conjuntamente y además siempre les solicito que me copien la solicitud de información o cualquier tipo de requerimiento que hagan a otras dependencias con el fin de yo acompañarlos si en un momento determinado no las dan la información requerida. De igual manera hacemos como ese seguimiento de tener el control de la información que llega para poderlas darla a conocer y divulgar.

Quinta pregunta

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?

Bueno nosotros nos basamos en la Política de Comunicaciones que tenemos, que esto se hace en el 2012, salen de la ley 1448 en la cual uno de sus artículos habla de tener una comunicación con las víctimas del conflicto, aunar esfuerzos y acercar la oferta institucional a las víctimas; de igual manera informar a la sociedad de lo que ha sido el conflicto, del cómo... lo que ha sucedido y cómo se está... desde la institucionalidad, desde el estado... se está atendiendo a las víctimas desde diferentes frentes. En el tema que tiene que ver con la reparación en sus medidas y sus dimensiones, tanto individual como colectiva y en la medida de que tiene cada una de estas dimensiones.

¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

Sí claro, pero de igual manera te cuento que en el que hacer, en el construir en equipo y de ir también en el comité directivo se han hecho, se han tomado decisiones para mejorar lo que es el clima organizacional y el ambiente laboral ¿por qué? por qué la Unidad es una entidad muy grande y no está centrada en un solo lugar para, digamos umm, realizar su labor como entidad, sino que está en diferentes lugares, lo cual eso nos facilita muchas veces que fluya la información, por lo cual, en el caso de nosotros se amplió el equipo de comunicaciones internas, se han hecho a nivel externo, se ampliaron corresponsales en diferentes partes de Colombia como una necesidad sentida y con el fin de llegarle a nuestro público objetivo y principal que son las víctimas y también a nivel interno los funcionarios en los servidores públicos.

Sexta pregunta

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

Pues personalmente creo que sí, yo creo que esa pregunta también va...que se las puedas preguntar a los servidores porque uno como jefe, pues creo que, soy una persona que los recibos hoy, tengo una oficina de puertas abiertas, escucho sus recomendaciones, sus observaciones, construyo con ellos desde su experiencia y desde mi experiencia y conocimiento y... yo creo que no es una relación jefe-subalterno sino de un equipo de trabajo y coequiperos para poder cumplir los objetivos propuestos de la oficina y de la unidad.

¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

Yo creo que es con el entusiasmo y la alegría con que hacen las cosas y su compromiso permanente en la labor que desempeña.

Séptima pregunta

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

Sí, síii

Octava

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

Cuando hablamos del clima organizacional y satisfacción laboral, es primero, porque tienen unas oficinas adecuadas, tienen los equipos que es fundamental para uno desempeñar, los espacios adecuados, heeee todo equipo tiene igual condiciones, aquí no hay preferencias. La única, digamos, que puedo tener soy yo, que tengo una oficinita, una oficina más amplia, pero todos tienen el mismo espacio, todos pueden salir, tienen una línea de viaje, de comisiones, todo depende del lugar pues de donde salgan algunas acciones, trato de turnarlos y de construir con los compañeros que son pilares para, de acuerdo al perfil que tiene cada uno, definir la función o actividad que va a desempeñar, además cuando otra, para mí un valor es importante, que cualquier compañero que no pueda porque está de comisión o que una dificultad no puede ir, cualquiera

de los compañeros lo puede apoyar y gustosamente hacen el trabajo y eso para mí es satisfactorio porque no lo veo como algo obligado sino que les gusta hacer las cosas y piensan mucho en la gente por la cual trabajamos que vuelvo y digo, las víctimas piensan por la entidad y lógicamente yo siempre les he dicho que nuestro trabajo da mucho que hablar, tanto a nivel del profesional, de la oficina y por ende de la entidad.

Por último, novena pregunta

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

La verdad son, personalmente digo que mínimas, lo único que quizás puede incomodar aquí es que hay pocos baños y no hay un espacio como un comedor, pues como para compartir en el área que estamos, pero de igual manera mi oficina la presto en muchas ocasiones para que el equipo pueda almorzar y hay disposición permanente al compartir y a tener como las condiciones, lo mejor que se pueda. Desfavorable, de pronto que no tenemos un carro a veces para viajar pero desde la administrativa nos lo prestan a veces para salir por seguridad de las cámaras cuando es aquí en la ciudad de Bogotá, que es lo único que me preocupa a veces, que no hay como un transporte específico para comunicaciones, no se puede hacer, la directora lo aprobó, pero algo pasó, la verdad no me desgasté más en ese tema entonces siempre estoy presta a lo que nos faciliten un carro aquí o cojan un taxi, eso es lo creo que, quizás, es lo que a mí me puede preocupar es porque el tema de seguridad de los equipos y por ende de ellos.

Bueno doctora, le agradezco mucho el espacio brindado y pues...

No gracias a ti, porque tú puedas conocer como la labor que hacemos desde la oficina de comunicaciones y que siempre estamos dispuestos a servir ya construir juntamente con mis compañeros de equipo de trabajo.

Gracias.

2. Dirección de Registro y Gestión de la Información

Buenas tardes nos encontramos con la directora de registro, la cual nos va a responder las preguntas de la encuesta de clima organizacional y satisfacción laboral.

La primera pregunta tiene que ver:

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?,

El clima organizacional del equipo directivo finalmente, yo... pues a mi modo de verse... mediado constantemente por nuestra propia gestión misional, depende digamos, los picos de la gestión misional del clima organizacional se pone... o más tenso, cierto o a un valle, digámoslo de esa manera, entre picos y valles, pero lo cierto es que así es, y como cada uno de nosotros tiene productos distintos, muy distintos, diferenciados... hay algunos sobre en que la carga contractual en términos de gestión de contratos es más alta que en otros y hay otros en donde la carga operativa es profunda. Entonces de eso depende mucho cómo se gestiona ese tipo de organizacional.

¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

Pues yo, termino diciendo que la satisfacción laboral, tal y como se define, también está asociada, para mí, claramente hacer lo que te gusta hacer, cierto, y en términos generales, por más agotado que uno termine, por más... los réditos no tienen que componerse solamente entre réditos económicos, son réditos de la satisfacción también, es digamos propia, personal de lo que uno hace, entonces... si tiene que ver, pero no es lo único.

Segunda pregunta.

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

La planeación estratégica de la entidad ha sido, creo, uno de los huesos más duros de roer, si bien hay unos parámetros, digamos que, en la significación técnica siempre hay unos parámetros que uno, si quisiera tenerlos como una plantilla, los podría intentar seguir, pero como el tema que nosotros manejamos tiene un componente social y en ese sentido un componente humano tan alto, hay cosas que se salen finalmente lo que quisiéramos. Hay muchos factores y no son unos factores que están, digamos, organizado simplemente en el nivel central sino en el territorial, entonces eso también lo determina.

Tercera

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

La integración de labores está asignada también por, digamos, yo digo que es una colaboración armónica la que nosotros hacemos, y participativa, es decir, lo más importante para tener una actividad colaborativa y participativa integrada está en saber lo que el otro misional hace y saber que es un encadenamiento. Yo creo que es algo que hemos respetado y eso ha sido cada vez más claro en la entidad; los espacios que se crean son para poder proteger las actividades encadenadas y hacer que surtan y fluyan.

Cuarto

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

Sí, el clima laboral propicia, si existe un clima laboral, donde ante todo haya, digamos, respeto cierto por la gestión, respeto por la misionalidad y las competencias y si surten algunos procesos donde se ven colisionadas las competencias, se resuelven, es decir, espacios de diálogo... yo creo que visto así el clima organizacional si tiene una total incidencia en la satisfacción laboral.

Quinta pregunta

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?

Pues la planeación como directivo de la Unidad está planteada en escala, se va al proceso interno del misional en los subprocesos misionales que tenemos y una vez están allí listos y determinados pasan al campo de la oficina general de planeación que luego se integra y es allí donde se discute qué tanto nos acercamos a la misionalidad del otro y dónde se cruzan esas misionalidades.

¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

Yo creo que sí, yo creo que sí y eso se ha visto reflejado, por lo menos en mi experiencia de cuatro años en la entidad, es una la planeación que yo... que veía cuando recién llegué a la entidad y otra la que hoy se ve. Falta por mejorar, por supuesto, pero ha mejorado.

Sexta pregunta

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

Sí, por ejemplo, hay una... algo que nació y estoy orgullosa de ello... de la iniciativa propia de los funcionarios del equipo y fue el desarrollo una jornada de autocuidado que además fueron replicadas en la entidad para otros grupos.

¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

La satisfacción de las personas se refleja en los... y eso lo tengo muy claro, se ve reflejada en el trabajo, en la manera como se hace un buen trabajo, en la mejora de aquellos espacios que se veían como espacios deficientes, pero tiene detrás algo y es la intención clara que he tenido constantemente de generar espacios democráticos y esa democracia va a compensar...- *¿los valores?* – los valores, exactamente.

Séptima pregunta

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

Sí, sí los contamos

Octava

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

Pues mira que las condiciones favorables del clima organizacional han estado reflejadas en la posibilidad de generar espacios conjuntos al interior de los subprocesos, entender por ejemplo... empezamos por una escala muy profunda, fundamental y es la sensibilidad frente a lo que hacemos, en la sensibilidad frente a lo que hacemos es que, cada grupo que llega, porque es un grupo que cambia en su composición, cambia así sea porcentualmente bajo pero cambia periódicamente, o sea, entender que el que va llegando, cómo empezarlo a incorporar en esa sensibilización y es una tarea que siempre se hace. No sólo técnica sino sensibilización sobre lo que hacemos el sentido humano y allí eso se ha reflejado en que ya una parte de la idea que tenemos un entendimiento igual todos sobre lo que significa nuestro objeto de trabajo que son las víctimas, nuestro objetivo de trabajo, a partir de allí se ha reflejado que el clima organizacional más encadenamiento, sí, entender que no puede ser que una dependencia interna del proceso me responda por ella, no más.

Por último, novena pregunta

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

Las condiciones desfavorables del clima organizacional son estructurales, yo les digo ‘estructurales’, es si en la medida que viniera una posibilidad de voluntad política, jurídica, normativa, administrativa, de un ente superior... ni siquiera la propia Unidad... uno podría mejorar las condiciones estructurales que implican que el clima organizacional se vea afectado. La condición estructural, y siempre lo he dicho, es... los tipos de contratación a los que nos vemos, digamos abocados a tener acá, en términos del personal, del capital humano que tenemos acá, cierto, son tres tipos de contratación y en ese sentido es difícil solventar las diferencias que existen entre ellos a la hora de tener prebendas para cada uno de sus tipos de contratación, son diferenciales y nos toca finalmente atender las normas, cierto, pero uno quisiera, lo que hacemos en la mejora del clima organizacional siempre ha ido conducido a que en los espacios donde se puede, eso sea invisible, que sea invisible que cada uno está contratado por un tipo de contratación diferente, pero no personal, en las conjugaciones personales, en la hora del trabajo, ya, eso se ve, eso se ve, hay quienes quieren que los traten de una manera por tener una condición diferente contractual.

***Bueno, muchísimas gracias directora por el espacio que nos brindó
Con mucho gusto***

3. Dirección de Gestión Social Humanitaria

La primera pregunta tiene que ver con...

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?,

El clima laboral del equipo directivo está... digamos es un buen clima, es una relación de muchos años y de amiguismo, ya se vuelve un tema de compañeros de trabajo aparte de tener, digamos, el tema de una relación, siempre respetando pues cada una de las directrices y los compromisos que tiene cada uno dentro de su labor. Es un trabajo mancomunado de respeto, de ayuda, de colaboración entre nosotros mismos, dentro de los directivos y de poder entregar los resultados lo más pronto posible.

¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

Sí, lo propicia porque, como lo mencionaba, el tema de que ya encontrarse con más que, digamos compañeros de trabajo, unos amigos, permite que las cosas fluyan y, digamos, de los procesos, los procedimientos que tenemos dentro de cada una de las áreas permiten que eso funcione y que podamos conseguir resultados fácilmente.

Bueno, la segunda pregunta

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

Sí se identifica, digamos hace falta, digamos para unas áreas tener mayor conocimiento, digamos hace falta de mayor divulgación, pero yo creo que gran parte del equipo directivo, los suma cinco directivos dentro de la entidad, principalmente los misionales, encontramos de que sí tienen, digamos clara todo lo que es el tema, digamos del desempeño y del trabajo de poder lograr objetivos y de todo el tema de articulado con el tema de planeación también.

Tercero

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

Hay una actividad que es primordial que son las reuniones bilaterales para poder alcanzar resultados, por ejemplo, dependemos mucho del área de registro, por ejemplo para el área de gestión social humanitaria, dependiendo mucho del registro para poder programar el tema de ayuda humanitaria, es fundamental las reuniones bilaterales y adicional a eso pues todas las reuniones del comité directivo, pues donde sea la línea general frente a las metas a alcanzar y digamos, a los otros objetivos a cumplir.

Cuarto

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

¿Cómo el clima laboral?

Si, cómo el clima laboral entonces propicia dentro de ese equipo que ustedes hablan, de buen desempeño o que lideran las reuniones bilaterales... ¿Cómo hace que, digamos, ese tipo de reuniones también satisfaga en respecto a la labor que realiza? O sea ¿Usted se siente bien con esa labor que acompaña esas reuniones?

Sí, allí lo importante es... hay varias cosas allí, uno es la posibilidad de establecer una amistad con los otros directivos, que ya lo tenemos, lo otro es la disposición para los temas laborales y para el tema de alcanzar objetivos, que eso nos permite, pues tener un buen entendimiento y un buen trabajo mancomunado y poder exigirnos dentro de las diferentes direcciones y hay algo que también a veces encontrar por parte de nuestro, digamos coordinador inmediato que es la subdirección general, poder alcanzar fácilmente, digamos tareas,

porque es que aquí se vuelve el tema de la tarea diaria de estar alcanzando, digamos la responsabilidad diaria, sino olvidar todo el tema estratégico.

Quinto

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?

Principalmente con el equipo de trabajo, un equipo de trabajo que se tiene, yo tengo dos subdirecciones, la idea es poder organizar con cada una de las subdirecciones, pero fundamental es el equipo que tengo, digamos a mi alrededor los más cercanos que son ocho personas, con esas ocho personas yo lo que organizo es todo el tema de la planeación y adicional a eso, pues irle bajando a los equipos de trabajo, irles bajando a los equipos de trabajo y también permitiendo el tema de la retroalimentación desde los mismos equipos de trabajo para facilitarle, digamos todos los temas de planeación y poder lograr, digamos objetivos y metas concretas.

¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

Sí, el tema de abrir los espacios con todos los equipos de trabajo que participen y que ayuden a construir... todo el tema de planeación nos permite conseguir y además que conseguir metas y objetivos que es primordial es que se sientan partícipes de lo que está consiguiendo.

Sexta

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

Sí, los aportes son satisfactorios, adicional a eso, también es generar, digamos la confianza de todo el equipo para que puedan abordarlo a uno y puedan hacerle todo el tema de sugerencias, llevar el tema de las inquietudes. Siempre es, digamos el horizonte hacia dónde estamos, hacia dónde vamos y cuáles son los objetivos a lograr, es lo que siempre buscamos con el equipo de trabajo, pero siempre, digamos estar muy abiertos escuchar a todas las personas y que esa información y lo que, digamos la retroalimentación que ellos nos hacen nos permitan a nosotros plantear oportunidades de mejora.

¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

¿Cómo se refleja la satisfacción? Uno es teniendo, digamos que ellos se sientan partícipes porque se lo manifiestan a uno, que se sientan que hacen parte de un gran equipo de trabajo y que todo contribuyen y que cada uno, digamos es importante en la labor que desempeña, y eso es lo que una... en las reuniones y cada vez que uno tiene la oportunidad se los manifiesta pues porque eso hace y enriquece cada día más el tema, digamos de la confianza y de la relación laboral.

Siete

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

Sí, sí se cuentan dentro de la unidad y conociendo otros tipos de organizaciones uno también se da cuenta que la unidad brinda, digamos las herramientas para uno poder desarrollar todo el tema de su planeación, lograr objetivos, que, si a veces se presenta el tema de limitaciones, pero la idea es superarlas y buscar cómo poder resolver para alcanzar los objetivos propuestos.

Ocho

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

Dentro de la... porque es que hay que ver dos niveles: uno, el tema directivo y el otro ya, digamos con su equipo de trabajo. Dentro del equipo directivo, pues un tema de una relación abierta, de confianza que nos permite; y con los equipos de trabajo es un tema también de confianza, de participación porque es importante que todo el equipo de trabajo se sienta de que hace parte y en los momentos de crisis, de situaciones difíciles me apoyo mucho en los equipos de trabajo y buscamos soluciones, porque pues la idea es buscarle soluciones a todas las situaciones y que ellos sean partícipes de esas situaciones complejas que nos presentan a diario y que podamos buscarles soluciones.

Nueve

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

Desfavorables... hay un tema, ese es el tema de lo que es trabajo a presión, mucha presión, la tarea del día a día que rompe con los esquemas que tienen de planeación. Eso, digamos es un tema que desfavorece el tema del clima laboral, pero que hay que buscar situaciones o hay que buscar la forma de resolverlo, afectando en la menor proporción el tema de la planeación. Pero yo creo que son situaciones que hay que aprender a manejarlas, pero que, si uno no las maneja de una forma adecuada, pues van a terminar desfavoreciendo el tema del clima laboral.

Bueno, con esto damos terminado nuestra entrevista, le agradecemos al doctor que se encuentra en la dirección de Gestión Social Humanitaria.

No, muchas gracias a usted Yudy y pues esperarle colaborar en otra oportunidad.

4. Dirección de Gestión Interinstitucional

*Buenas tardes nos encontramos con la jefe de la dirección de gestión interinstitucional, la cual también nos va a ayudar a contribuir en esta investigación de **clima organizacional y satisfacción laboral**. Entonces queremos conocer, doctora...*

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?

¿Cómo describe el clima organizacional del equipo directivo de la unidad?

Bueno, la Unidad para las Víctimas tenemos un equipo muy interesante, de gente que conoce mucho del tema de la **política pública de víctimas** por fortuna y que digamos que hemos hecho un relacionamiento muy cercano y trabajamos bastante bien. Un ambiente muy colaborativo –*muy amigable*– entre los directivos de la unidad, tenemos... digamos que tenemos fundamentalmente una relación, no solamente cercana, sino lo suficientemente cercana para poder discutir sobre temas, inclusive que puedan llegar a ser muy profundos o discutir temas cruciales de la política pública de víctimas que no es un tema sencillo.

Pregunta nueva: O sea que en el momento de que conozcan la política de víctimas eso ayuda a que el ambiente sea un poco más atractivo, más agradable para los mismos funcionarios del nivel directivo.

Pues más allá de que sea agradable, es sobre todo que si trabajas con gente que no sabe es muy complicado, pues eso dificulta... uno puede tener posiciones distintas, pero si no conoces el tema eso sí que dificulta la... - *dificulta un poco*- el desarrollo del trabajo.

Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

¿Cree que este clima propicia a esa satisfacción laboral?

Sí claro, digamos que cuando uno está en un ambiente en el cual, primero tiene camaradería pero además tiene un ambiente cordial en el que los directivos nos tratamos y que podemos ponerlo en nuestros puntos de vista, pues eso también... por supuesto que hace que uno aprenda todos los días, que uno... también es un reto personal, uno estar siempre también actualizado en qué va pasando, qué va pasando con la política, qué va pasando con los autos de la corte constitucional y esos retos individuales pues también son importantes para las satisfacciones, no solamente personales, sino también que uno en la medida en que tenemos allá como un diálogo sano al interior de la Unidad y respetuoso pero franco... pues también uno puede garantizar que efectivamente la Unidad sea mejor.

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

De esos resultados que se obtienen dentro de toda la entidad ¿el equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la unidad?

Pues digamos que las metas aquí fundamentalmente, claro, se plantean con los equipos de trabajo, pero fundamentalmente son una responsabilidad de los directores. De hecho, a nosotros nos evalúan y nos califican con base en el desarrollo, en el cumplimiento de las metas del plan de acción, nuestra evaluación como funcionarios depende de qué tanto se avanzó o no se avanzó en el plan de acción, entonces pues claro que esto es muy importante para nosotros.

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

Están totalmente identificados, y ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener esos objetivos dentro de la unidad?

Fundamentalmente tenemos un comité directivo que además se hace con bastante frecuencia, mínimo una vez al mes estamos haciendo comité directivo para poder ir dando cuenta de cómo va el avance y en esos comités directivos procuramos tocar el tema de metas con cierta frecuencia para poder ir revisando cuáles son las dificultades que tenemos y poderlas resolver desde el nivel gerencial, eso también por supuesto que se transmite aquí a los funcionarios porque... y a todos los servidores que trabajan con nosotros porque esto implica que debemos poder entender la planeación, también le ayuda a uno entender cuál es la contribución a las metas generales, tanto del gobierno como de la Unidad y eso también nosotros genera satisfacción.

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

Después de tener ese plan de acción o esos objetivos de esa planeación estratégica ¿cree que ese clima que se genera alrededor de estos instrumentos de planeación propicia a tener un mejor ambiente inclusive en el tema de satisfacción laboral respecto a la labor que realiza?

Yo creo que en la medida en que uno tenga claro para dónde va, el clima siempre será mejor, la manera como uno se relaciona siempre será mejor porque ¿qué complejiza, digamos un poco las relaciones? que uno no sepa que es lo que quiere, no ni qué es lo que quiere, ni para dónde va, ni que lo que necesita... entonces si yo sé exactamente para dónde voy, qué es lo que nos permite la planeación, tener una guía y un rumbo para dónde va la Unidad, pues eso también nos garantiza que efectivamente trabajemos bastante mejor. Más allá de la planeación estratégica yo creo que más que la planeación es realmente el seguimiento y el cumplimiento, eso es lo que genera también un mejor relacionamiento entre las partes, pero además de eso, en el cumplimiento, también hay una serie de habilidades que son propias de cada uno de los directores, además allá de los conocimientos que es también otras habilidades, no sé, emocionales u otras competencias

que no son exclusivamente las del conocimiento técnico, sino también las de un buen relacionamiento, y esto digamos una buena planeación, un conocimiento asertivo de los temas más un buen relacionamiento, digamos interpersonal, pues por supuesto que nos ayuda.

Pregunta nueva: *Pero entonces, desde la planeación estratégica viene de la dirección general y eso se escala con el equipo de trabajo, quiere decir que entonces...*

No, nosotros hacemos acá la planeación un poco al revés: Primero cada uno de los equipos plantea cuáles son las metas del plan, es más, en estos meses que vienen vamos a iniciar las acciones para el plan 2018.

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?

Esa es la forma de hacer la planeación... Pero desde la dependencia en la cual usted está encargada.

De hacer la planeación, aquí en la Unidad.

Pues digamos, en principio así debe ser, nosotros tenemos que sentarnos todos, cada uno, cada uno de los grupos a revisar cuáles son los temas que vamos a dejar como metas del plan de acción del siguiente año y en ese orden de ideas eso es lo que fundamentalmente le presentamos a la dirección general y la dirección general, por supuesto ahí nos dice: “No, esto... estas metas no lo vamos a poder hacer, no es cumplible, no... prioricen esta sobre esta”, bueno ese tipo de cosas. Pero las metas del plan de acción, las metas del plan de acción del año pasado, inclusive, las que se coordinaron con las territoriales, se hicieron de abajo hacia arriba y después de arriba hacia abajo.

¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

¡Claro!

Pregunta nueva: *Porque en el sentido de que, cuando se está planeando con los equipos de trabajo, si alguna de las profesionales no está de acuerdo con alguno de los temas y...*

Esos son temas de manejo digamos, para eso uno es un líder de un equipo, o sea si alguien no está de acuerdo y hace un berrinche pues es muy poco profesional, pero si logramos **-engranar-** si logramos entender hacia dónde vamos, y la planeación va de arriba pero después se vuelve en un plan de acción y tú entiendes que lo que tú estás haciendo contribuye a ese plan de acción, eso por supuesto que ayuda a la organización.

Pregunta nueva: *Me hablaba ahorita de cuando un profesional digamos, se manifiesta a través de un berrinche ¿cómo hace para contrarrestar esa situación?*

Digamos que si una persona está muy exaltada para trabajar, normalmente yo... bueno esto si es un tema muy personal, yo... cuando una persona está demasiado exaltada siempre le digo que se calme y posteriormente hablo con esa persona y le digo: “Mira...” o si es en una reunión y hace un berrinche le digo que... hay que poner la gente un poco a pensar en el bien común y en cómo eso contribuye y en cómo puede contribuir y además a entender que no necesariamente que todo lo que todos hacemos es muy importante pero que hay cosas que a veces necesitamos priorizar y hay cosas que no, digamos **¿En dónde se generan esas rupturas?** en que la gente sienta que lo que hace no es tan importante como lo que hacen otros y eso, digamos que es lo que genera rupturas en un grupo. Entonces, creo que lo que nos permite la planeación estratégica es poder entender en qué parte... a qué estoy contribuyendo y cómo mi trabajo contribuye a lograr esa meta que es una meta común, un poco cuando uno hace planeación normalmente yo nunca he tenido un escenario en donde la gente se enfurezca y se grite y diga que no, que efectivamente eso no es lo que hay que hacer, sino que como fundamentalmente viene del grupo, pues digamos son metas que se vuelven comunes ¿no? entonces también un poco la clave del liderazgo está en cómo esa meta común la vuelves una causa también común de ese equipo.

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

O sea que podemos decir que esa estrategia de que si ese profesional que, digamos, no está de acuerdo con esa decisión que se está tomando en un equipo, pueda... ayudar a mejorar... la tiene como estrategia para aportarle a mejorar el clima organizacional o tiene otro, digamos otros aportes que puedan contribuir a ese mejoramiento.

Digamos que, en general el aporte no es que alguien esté en contra, en general el aporte es que todas las personas estén, de alguna manera engranadas y comprendan hacia dónde va el proceso, que es un poco para lo que nos sirve la planeación, pero... y también vean su contribución a esa meta como individuos porque esto se hace también de la suma de muchos... de muchas acciones conjuntas, entonces digamos, una de las formas de mejorar el clima organizacional, por supuesto es poner a todo el mundo un poco en la misma página para que estemos trabajando hacia el mismo lado, ¿que acá hay confrontaciones? por supuesto que las hay, pero esto no es un jardín infantil, esto es un lugar de trabajo. Entonces acá mi función no es mirar cómo todo el mundo está feliz, porque está bien que... yo quisiera que todo el mundo esté feliz aportando su trabajo pero creo que la mejor manera de estar feliz aportando el trabajo es que yo entienda cómo es que estoy contribuyendo y eso me permite valorar mi trabajo, mejorar también... o tener una visión de hacia dónde es que va mi trabajo, “Ahh mire es que el trabajo a tal cosa...” y también, pues por supuesto que hay sistemas de recompensa; no es igual que a ti te digan: “Muchas gracias por lo que estás haciendo...” a que nunca haya un reconocimiento a ese trabajo.

Pregunta nueva: *Pero cuando sí se hace ese reconocimiento a ese profesional ¿se refleja de una manera satisfactoria por el trabajo que le está haciendo?*

Claro

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

¿En la dirección se cuenta con los recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

Sí

¿Esos tipos de elementos también contribuyen al mejoramiento del clima organizacional?

Claro, claro, claro. Entre mejores sean las infraestructuras y las condiciones de trabajo pues por supuesto que la gente va a estar... se va a sentir mucho mejor para venir a trabajar. Yo creo que acá hay una infraestructura, digamos que es suficiente, no es perfecta, pero es suficiente y hay unos espacios de trabajo que son dignos y unas condiciones en donde siempre hay, digamos... acá siempre hay red de internet, siempre hay tóner, siempre hay impresora digamos, no estamos pues que cada uno tiene que sacar de su plata para ir a mirar cómo imprime en una esquina para poder mandar una carta, digamos este tipo de cosas acá no pasa.

Y de igual manera se siente, se refleja en los profesionales esa satisfacción por parte, digamos de la gestión que se haga para que todos tengamos ese tipo de herramientas.

Sí, pues sí y además creo que acá la gente es muy solidaria que eso también ayuda bastante a que los unos con los otros se ayuden en... cuando haya alguna cosa que falte, pero en principio esta es una entidad que tiene a disposición de sus trabajadores y de los contratistas una serie de elementos que son, digamos suficientes y que son buenos y de buena calidad y que existen.

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

¿Podría describirme como, las condiciones favorables del clima organizacional y la satisfacción laboral?

Yo creo que acá en este caso, creo que hay unas instalaciones que son buenas, creo que hay un nivel de conocimiento bastante alto de los funcionarios de esta dirección y eso ayuda bastante a que las metas se cumplan, creo que tenemos unos equipos que se han ido consolidando, no están del 100% consolidados porque son equipos que a veces mutan con facilidad y tenemos mucha gente nueva y eso también hace que las rotaciones no son tan sencillas, pero creo que hay un equipo altamente competitivo para responder por una tarea que es compleja y eso digamos que es muy significativa, hay gente muy competente y muy buena en su trabajo y hemos logrado, yo creo que ir, consolidando un poco el equipo de trabajo. En términos negativos acá la gente es muy competitiva.

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral? En “términos negativos” es como ¿las condiciones desfavorables?

Las condiciones desfavorables, acá la gente es muy competitiva y eso hace que haya a veces muchos ‘choques’ entre compañeros que no... digamos, es importante reconocer también que el otro puede que no sepa lo mismo que yo pero que también lo que sabe es importante y hacia allá tenemos que avanzar.

¿Pero de igual manera esas condiciones negativas afectan la satisfacción de los profesionales y hasta el mismo nivel directivo de la Unidad?

Sí claro, claro, en la medida en que haya... es que esto es una cadena, o sea no hay unos directivos por allá y una gente y otra gente por allá, no es como islas, esto es una cadena. Si el equipo no funciona a mí tampoco me veo bien como directiva, necesito que el equipo... en la medida en que el equipo ande más y se engrane más y comprendamos un poco más hacia dónde debemos ir, pues por supuesto que funciona mucho mejor y el clima es mucho mejor y en la satisfacción individual también es mejor.

Pregunta nueva: Si estuviera dentro de las decisiones de equipo de la dirección general en cabeza suya digamos, ¿qué acción tomaría para mejorar de inmediato el mejoramiento del clima organizacional y que profundice un poco más en la satisfacción laboral de su equipo?

Bueno yo creo que eso siempre será difícil ¿no? siempre, yo aunaría un poco más en que la gente cada vez se sienta más parte de la Unidad, digamos la unidad para las víctimas son islas: Usted es de la DGI, el otro es de... y cada quien es dueño de su pedacito de conocimiento y eso no es positivo para la entidad, o sea, en la media de gente está un poco más amplia en el conocimiento y un poco más amplia en lo que sabe pues por supuesto que le va a ir bien.

Pregunta nueva: Y lograr esa conciencia entre los profesionales se haría través ¿por dónde? de capacitaciones...

Yo creo que una parte es de capacitación y otra parte tiene que ver también con la cultura, con la cultura de trabajar juntos, con la cultura de *yo no soy el dueño de mi pedacito de información*, de compartir y eso ayuda mucho.

Bueno doctora le agradezco por el espacio y pues esto está contribuyendo a mi investigación de maestría y pues, otra mucha gracia.

No, a ti muchas gracias, que te vaya muy bien en tu investigación.

5. Oficina Asesora de Planeación

*Buenas tardes, nos encontramos en este momento con el jefe de la **Oficina De Planeación**, el directivo también nos va a ayudar con la respuesta a las encuestas. Entonces quería preguntarle doctor...*

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad? ¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

Bueno Yudy muchas gracias, inicialmente para poner en contexto, la Unidad para las Víctimas es una entidad que atiende una población de alto riesgo, esto significa que vivimos desde el nivel directivo atendiendo para poder dar una respuesta oportuna y de calidad a las víctimas, esto es importante señalarlo porque muchas veces todos lo sabemos desde la parte gerencial de las administraciones, tiende a suceder que lo urgente siempre es pasar lo importante, sin embargo los espacios establecidos en la Unidad para las víctimas referentes al clima organizacional se centran dentro de los comités directivos que se manejan, donde nos reúne de manera quincenal máximo... sí en el mes máximo, máximo... puede que mínimo pueden ser dos veces pero dependiendo lo que esté sucediendo y se tocan los diferentes temas que haya relación. Aun cuando existen cargos directivos, cargos de subdirección y cargos de jefaturas, digamos que hay un respeto mutuo sobre la transversalidad y la competencia de mismos de cada área, esto se hace estableciendo claramente dónde van las responsabilidades del uno hasta las responsabilidades del otro, eso frente a lo que significa esta primera pregunta.

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

Entonces en ese orden de ideas ¿el equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la unidad?

Totalmente, totalmente.

Pregunta nueva: *Y usted como líder del tema de planeación ¿logra identificar que todos los del equipo directivo se encuentran identificados totales al tema de la planeación estratégica?*

Totalmente, la planeación y la planeación estratégica en la Unidad para las Víctimas es la columna vertebral porque es el puente que hace que se pueda cumplir las misionalidades de la unidad dentro de la reparación, la asistencia, dentro de toda esta vinculación de entidades que hacen parte del sistema nacional de reparación a las víctimas como lo es el SNARIV. Todos están trabajando y comprometidos con este modelo integrado de planeación y gestión, con el sistema integrado de gestión, con el mapa de procesos que tiene la unidad y a su vez con todo este contexto estratégico que ellos lo que entienden es que hace una sinergia para poder entender todos que planeación acá, digamos lo que no es la base fundamental de la unidad pero sí es la que soporta y ayuda para que cada misionalidad esté alineada hacia las mismas metas y objetivos que tiene la unidad para las víctimas.

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

Bueno, digamos que se hace de manera independiente, o sea de manera de lo misional, desde cada área y de manera integral; cuando es cada área es cuando ellos aterrizan lo que se hace desde la planeación de la Unidad frente a toda la unidad como su nivel directivo ¿qué me que me refiero con esto? me refiero todo lo que son los seguimientos, los controles desde **cuatro áreas fundamentales** en lo que es interrelacionados, que es la **planeación estratégica**, que es el **presupuesto**, que es el **modelo integrado de prevención y control** y que es el **seguimiento y control** del mismo. Entonces nosotros lo manejamos acá desde la oficina de planeación integrando todas las dependencias de la Unidad para las víctimas pero a

su vez trabajamos con unos profesionales de cada una de estas áreas y a nivel nacional que llamamos **enlaces de planeación**, estos enlaces son los comunicadores desde la oficina de planeación hacia las direcciones y hacia las direcciones territoriales que tenemos 20 en el país y 194 puntos de atención, entonces digamos que es una comunicación escalonada que se hace de manera presencial haciendo macro encuentros que los hacemos nosotros con las regiones una vez al mes se hace de manera por videoconferencias, se hace de manera de comunicación por SUMA o por informaciones que tenemos. SUMA es como un periodo interno que tenemos y de esa manera integramos de manera... lo importante de esto es que siempre se da en tiempo real, que estamos trabajando y socializando y construyendo entre todos.

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

¿Cree que ese clima propicia la satisfacción laboral estando en esos comités directivos, la forma de cómo se dirige también la directora a todo el equipo directivo de la Unidad?

Claro que sí, los comités directivos son comités que, aunque se toquen temas fuertes que son temas de decisiones de nivel nacional, de política pública frente a las víctimas, siempre están basados en el respeto, están basados en escuchar, están basados en dialogar y están basados en tomar decisiones. La directora siempre es clara frente al nivel directivo... un comité directivo no se hace sin que los directivos que participamos en él lleguemos sin saber qué temas se van a tocar, porque es importante el pre para llegar ya avanzados y poder centrarnos, es importante que estamos hablando de un comité directivo que cuando se sienta es porque está tomando decisiones frente a la misionalidad y el llegar a las víctimas.

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad? ¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

Esa la manera estratégica de realizar la planeación alrededor de las otras dependencias, pero ¿cómo lidera dentro del equipo esa planeación?

Ah no, como en la ley hay cuatro columnas vertebrales, mis profesionales... hay que partir de una base: *El ser humano*, para mí es fundamental como jefe de planeación pensar primero en el ser humano, potencializarlo al máximo desde un liderazgo que compete con la experiencia, con el conocimiento, pero sobre todo esto lo puedo potencializar en mis profesionales cuando los conozco como seres humanos; entonces yo sé muy bien, después de preparar todo esa base, qué debilidades tienen, qué fortalezas tienen y dónde van a desempeñar mejor sus funciones. Algo fundamental para mí es que el profesional que esté conmigo trabajen no por tiempo, ni por un salario sino que lo haga con pasión, lo haga con compromiso y lo haga porque cree que lo está haciendo, y en planeación tenemos... Oficina de Planeación de la Unidad tenemos la fortuna de que se puede ver, esto que estoy diciendo, reflejado en las encuestas que hace la de Talento Humano de clima organizacional de satisfacción donde aleatoriamente o... creo que no es aleatoriamente, se lo hacen a todos los funcionarios mediante encuestas anónimas, o sea sin poner el nombre, y la oficina de atención y prevención tiene un clima organizacional de un nivel muy alto.

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

Entonces como líder y responsable del tema de la planeación ¿considera que, desde esa organización, como lo ha dicho, el clima organizacional son satisfactorios para los dos campos de acción, el nivel directivo como sus profesionales?

Siempre falta algo por hacer, el que te responde a ti diciendo que estamos, que está en una entidad pública o privada donde el clima organizacional es la ‘panacea’, puede que esté sucediendo pero es temporal; acuérdense siempre que estamos trabajando con seres humanos y los seres humanos somos cambiantes y el

clima organizacional es una construcción permanente porque el ser humano hoy piensa de una manera, mañana de otra, entonces si tú me preguntas directamente te digo: “Hoy cuento con un clima organizacional satisfactorio desde el nivel directivo y hacia abajo que nos permite el cumplimiento de metas” pero hay que trabajar constante, permanentemente desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba en este nivel de clima organizacional.

¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

Entonces, podemos decir que esa forma estratégica de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción de ese personal a cargo ¿cómo lo refleja usted en los funcionarios, en los profesionales, esa satisfacción como la ve reflejada en los profesionales?

Yo le veo reflejada en los productos que se cumplen, en las metas, en el impacto que estamos haciendo; acabamos de tener... la unidad para las víctimas llega a tener una certificación de calidad de los 18 procesos que manejamos acá internamente y 7 direcciones territoriales y este año estamos en este momento, que me estás entrevistando, terminando por la oficina de control interno de pasar las auditorías internas y esto se ve reflejado en el conocimiento, en la integración y en el cumplimiento de los productos, de no solo serlo sino contar con las evidencias cada quien de lo que está haciendo y su trabajo como funcionarios públicos que somos.

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

Otro tema importante para tener el clima organizacional y la satisfacción laboral equilibrados son los recursos ¿cuenta con los recursos, materiales e información necesaria para realizar las labores diarias dentro de su dependencia?

Sí, la Unidad para las víctimas es una unidad administrativa relativamente joven, tenemos que tener en cuenta que la unidad para las víctimas no tiene con quién guiarse ni con quién compararse ni a nivel mundial, trabaja con las personas que fueron víctimas de acciones terroristas y de desplazamiento. En ese orden de ideas nosotros, hasta el momento, contamos con el presupuesto para funcionar, lo que sí es importante resaltar es que para el poder llegar a indemnizar todas las víctimas que tiene este país, que son más de 8 millones, sí, pues tiene que haber nuevamente... no una asignación de recursos, sino... pues ya no tiene asignación de recursos para estos pagos... pero para el funcionamiento normal sí contamos con el presupuesto, contamos con los recursos físicos, con los recursos humanos y con el recurso financiero.

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

En ese orden de ideas, descríbame las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye ello en la satisfacción laboral.

En las condiciones laborales es la buena comunicación, la comunicación no solamente tiene que ser buena, sino tiene que ser asertiva, el trabajo en equipo, el compromiso que genera todo este trato que, les digo, sobre el ser humano, pero sobre todo algo que es importante es la figura del liderazgo; nosotros conocemos, ya que se trata de un trabajo de investigación, cuando uno habla de *liderazgo*, el liderazgo evolucionado en toda la historia de la humanidad, en algún momento en la época de las cavernas el liderazgo estaba referido a suplir necesidades y esas necesidades simplemente eran de alimentación por eso era el más fuerte; más acá estábamos hablando de la época de las colonias cuando estaban los grupos indígenas y reconocemos que los líderes se reconocían en ese momento cuando era el más longevo, el más viejo porque se relacionaba el liderazgo con el que tenía más conocimiento por la edad, eso le daba la sabiduría de la experiencia de los años; más acá a principio del año 2000 el liderazgo se medía por el número de títulos que tenía una persona o estudios que habían logrado en universidades, más hacia acá encontramos que ya era la experiencia del manejo hoy en líder... ¿por qué hago este recuento yudy? porque hoy el líder tiene que tener todo ese conjunto más el entender y el reconocer que trabaja con seres humanos, debemos tener el conocimiento, la

experiencia, la capacidad, pero vuelvo y repito, si no pensamos primero en el ser humano el clima organizacional tarde o temprano termina siendo no una solución para la ejecución de una misión de cualquier empresa pública o privada, si no termina siendo un problema porque se generan rompimiento de lazos. Pero para centrar nuevamente simplemente es comunicación asertiva, comunicación, equipo, liderazgo.

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

Hablábamos ahorita de las condiciones favorables, ahora describa las condiciones desfavorables de ese clima y cómo puede afectar también la satisfacción laboral dentro de la Unidad del equipo directivo.

Bueno, es normal entender que esta unidad es del estado, la Unidad administrativa es del estado, trabaja con una planta de personal donde hay personas que están en carrera administrativa y personas que son de provisionalidad, esto es lo que significa... y contratistas que son prestaciones de servicios que ustedes saben que puede durar seis meses o un año, entonces ‘desfavorable’ por ejemplo la curva de aprendizaje, al cambiar el personal porque la planta es muy pequeña y sobre todo de contratistas, se pierden curvas de aprendizaje que eso desmotiva la efectividad del trabajo de las personas; además de eso al ser una planta global, en determinado momento un funcionario puede estar en una dependencia y después en otra dependencia, muchas veces esos cambios que suceden por necesidad del servicio no son del gusto del funcionario, entonces hay que hacer un trabajo para que se sienta a gusto en su nueva dependencia. Estos son los riesgos y los factores que hay que tener en cuenta que pueden generar malos climas organizacionales.

Pregunta nueva: *Estando en la Unidad, usted considera que se debe hacer un tema de un plan de acción para mejorar el clima organizacional ¿cómo lo aportaría después de haber desarrollado estas nueve preguntas?*

Siempre... yudy, nada es por siempre ni nada está bien sino en el momento, todos los planes que existan, que hagan las dependencias de talento humano, de gestión humana, de lo que sea... frente al clima organizacional, deben tener, no solamente un seguimiento, sino deben ser nuevamente retroalimentados, evaluados porque cambia, cambian, las necesidades de nosotros cambian, las necesidades de capacitación cambian, los mismos niveles de comunicación cambia, ayer era por correo hoy es por internet y recordemos que cuando estamos hablando de una dependencia del estado estamos hablando que tenemos personas mayores, personas de nivel medio y personas de nivel técnico, eso significa que tenemos que aprender hablar los mismos lenguajes. Es cambiante, siempre hay que estar transformando, siempre hay que estar evaluando, encuestando para detectar, porque muchas veces no se detecta sino hasta que pasan cosas graves dentro de cualquiera de las dependencias que existen en la unidad.

Bueno, en este orden de ideas hemos llegado al final de nuestra entrevista, de forma especial agradecerle al jefe de la Oficina de Planeación por sus aportes valiosos para esta contribución de esta investigación.

Yudi muchas gracias.

6. Oficina de Tecnología de la Información

Buenos días nos encontramos con el jefe de la oficina asesora de tecnología de la Unidad para las Víctimas donde le agradecemos también el espacio brindado para hacerle la entrevista que tiene como objetivo hacer unas preguntas sobre el tema de **clima organizacional y satisfacción laboral de la unidad para las víctimas**. Ingeniero...

1. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Por favor describa el clima organizacional del equipo directivo de la Unidad?

Buenos días, bueno el clima organizacional de los directivos de la Unidad considero que es un clima sano, apropiado, donde hay respeto entre las diferentes personas que componen el cuerpo directivo de la Unidad, igualmente se generan espacios de comunicación entre ese cuerpo directivo a través de los diferentes comités y reuniones e integrales en los cuales pues efectivamente hay un respeto y hay un sentido de cooperación entre equipos de trabajo en el clima organizacional por consiguiente lo considero adecuado y sano.

¿Cree que este clima propicia la satisfacción laboral?

Sí, por supuesto, cuando uno está trabajando a gusto y por objetivos y encuentra personas receptivas en tus partners eso ayuda definitivamente a un clima laboral sano y bueno.

2. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿El equipo directivo se identifica con la planeación estratégica de la Unidad?

¿Todos sus compañeros del equipo directivo de la primera línea del organigrama se identifica con la planeación estratégica de la unidad?

Sí por supuesto, nosotros tenemos unos derroteros muy claros por parte de la unidad dónde, de acuerdo a nuestro sistema integrado de gestión, pues conocemos nuestros objetivos, los objetivos estratégicos, los objetivos misionales y nuestros objetivos como oficina, que somos estratégicos dentro de la unidad, también nuestro proceso de gestión de la información sabemos cómo entra a apoyar ya trabajar operativamente con todas las metas que los demás se proponen.

3. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos en la Unidad?

Aparte de lo mencionado, ¿qué tipo de actividades realizan los directivos para integrar sus labores y obtener los objetivos de la unidad?

Nosotros tenemos unos espacios donde somos convocados por la alta dirección y regularmente tenemos un espacio de dos veces al mes a través de un comité y también tenemos una sesión de comité directivo ampliado donde también los directores territoriales participan en él. En estos comités directivos llegamos hasta el siguiente nivel que es el nivel de los subdirectores y ahí se tocan temas puntuales, ahí tocamos temas puntuales que estén siendo, en un momento dado, objeto de revisión por parte de los diferentes misionales o directores que en él participamos.

4. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cree que el clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

Ingeniero ¿cree que ese clima laboral actual propicia la satisfacción respecto a la labor que usted realiza?

Sí, sí, sí lo considero, yo... digamos creo que tengo un deber como servidor público y como jefe de un área en lograr unos resultados que se nos han impuesto, digamos para el cumplimiento y la satisfacción integral hacia las víctimas, en nuestro concurso, pues es aportar a que se den esos resultados, luego es una labor que a mí me regocija me satisface y me hace estar bien laboralmente, pues, en mis metas, o sea, cada día me despierto con ganas de venir acá.

5. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL] ¿Cómo realiza la planeación como directivo de la Unidad?

Ya hemos hablado de la planeación estratégica, ahora pregunto ¿cómo se hace la planeación como directivo de la Unidad dentro del área de la que usted lidera?

Ok, yo tengo un esquema de trabajo y es de finalizando año se hace la planeación del siguiente año, nuestra planeación, pues, se ve reflejada en nuestro plan anual de adquisiciones y en nuestro plan de acción con cada uno de los líderes que tengo a cargo nosotros seguimos un modelo planteado por MinTic dentro del marco de *Gobierno en Línea* que ahora es “*Gobierno Digital*” y nosotros hemos adoptado un modelo de operación sugerido por ahí que se llama **IT4+** que nos divide la unidad de tecnología en seis áreas diferentes, esas seis áreas... cada uno pues tiene un líder y nosotros nos reunimos para hacer toda la planeación del siguiente año y le vamos haciendo seguimiento mensual y quincenal casi a todos los objetivos que hemos involucrado.

¿Considera que esta manera de planear contribuye al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción?

¿Considera que esa forma de planear contribuye al mejoramiento de la satisfacción laboral en la entidad con sus colaboradoras?

Se deberían generar más espacios ‘extra-oficina’, digamos así, para poder hacer esos ejercicios de planeación, creo que la unidad cuenta con unas estrategias desde Talento Humano y Desarrollo Organizacional para utilizar por ejemplo las cajas de compensación para poder trabajar en esos espacios. Yo estoy precisamente en este último trimestre generando el espacio para hacer la planeación del próximo año con todo el equipo de trabajo, voy a utilizar esas herramientas que tenemos.

6. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Considera que los aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

¿Considera que esos aportes para mejorar el clima organizacional del grupo a cargo son satisfactorios?

Sí, pues digamos son satisfactorios. Los equipos conocen lo que tienen, digamos, qué hacer durante el año y lo que... y hacia dónde vamos, hacia la línea de trabajo que estamos determinando dentro de nuestros objetivos estratégicos, entonces conocerlo, trabajarlo y poder tener resultados es lo que hace que se mejore el clima.

Pregunta nueva: *Ahorita me hablaba sobre el tema de las cajas de compensación familiar ¿cree que esta medida es suficiente para que los funcionarios tengan una buena satisfacción respecto al cargo que desempeña?*

Es una parte, o sea contribuye, lógicamente, pero generar también... no solamente con la caja sino pues como con las áreas de desarrollo organizacional, talento humano, otro tipo de escenarios también de participación en eventos, en cumbres, en capacitaciones que es lo que hace también... talento humano eso ayuda a desarrollar el clima organizacional, a mejorarlo.

¿Cómo se refleja la satisfacción de las personas que están a su cargo?

¿Cómo se refleja en los funcionarios de la unidad esa satisfacción laboral?

Creo que cumpliendo con sus objetivos ellos... cuando alguien está motivado pues lo ayuda y lo impulsa a hacer su trabajo y hacerlo bien, entonces un buen clima laboral pues finalmente refleja en los resultados del área.

7. [VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Cuenta con: ¿Recursos, materiales e información necesaria para desarrollar las labores diarias?

El clima laboral también se refleja con los recursos y materiales e información para desarrollar las labores, ¿cuenta la dependencia de Tecnología con todas estas herramientas?

Digamos yo pensaría que sí, pero podría también tener mejores herramientas, mejores espacios. Nosotros en el último año hemos sufrido tres traslados completos de toda el área, hemos pasado por espacios no muy adecuados, hoy en día nos encontramos acá en el piso 21, parte de nuestra operación, la otra parte se encuentra también en otro sitio en San Remo, pero pues hoy estamos mejor, en un espacio y con herramientas mejores que los que hemos tenido en el último año. Deberíamos tener espacios ya como definitivos ¿no? Propios.

8. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?
¿Cuáles serían las condiciones favorables del clima organizacional y cómo influye en la satisfacción laboral?

Bueno las condiciones deberían ser el que tengamos espacios de trabajo para laborar en equipo, nosotros siempre somos un área de 50 personas y adolecemos de tener o de contar con un espacio donde podamos hacer reuniones de trabajo algo grandes, tenemos un espacio, pero es pequeño en mi oficina directamente, pero si nos falta una sala apropiada de reuniones. La gente también, la gente digamos poder tener, no solamente el espacio de trabajo, sino poder contar con esa adecuada integración con las otras áreas, de poder hacer seguimientos y reuniones a los objetivos planteados y esos espacios también son importantes y eso también mejora el clima laboral. Nosotros somos, digamos actores dentro de los equipos colaborativos y normalmente no convocamos, sino que vamos a donde nos convocan; dada la ausencia, digamos de esos espacios no podemos hacer las convocatorias acá.

¿Cómo influye directamente en la satisfacción laboral?

No contar con unos buenos espacios para las reuniones ¿esa es la pregunta?

No, o sea, hemos hablado de que las condiciones favorables que son tener unos espacios adecuados, ¿cómo influiría ese proce... si tuvieran, digamos los funcionarios los espacios adecuados para lograr la satisfacción laboral?

Claro, digamos, no es que no se... la ausencia de esos espacios no es que... tampoco pues que sea un impedimento para que las personas cumplan con su trabajo, lo están haciendo, sólo que, pues, les ayudaría, o sea, sería un elemento más que los podría tener en un mejor clima... *-estarían más motivados-* estarían algo más motivados, pero pues igual, finalmente se hacen las reuniones, se hacen en puestos de trabajo, se logran los objetivos pero pues se podría mejorar en ese aspecto.

9. [VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN LABORAL] ¿Por favor describa las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral?

Por último, describa ahora las condiciones desfavorables del clima organizacional y cómo afecta la satisfacción laboral

Los climas... perdón...

Las condiciones desfavorables del clima organizacional

Las condiciones desfavorables, bueno ya hemos hablado del tema de los espacios ¿cierto?, el que hayamos estado rotando por varias sedes en el último año tres veces, también pues nos ha impactado, nos ha afectado, ¿qué más hay?

Pregunta nueva: Como si aquí en la dependencia de la tecnología, ¿cómo digamos, en otras dependencias, si no tuviera esas herramientas cómo sería un clima desfavorable para esos profesionales? podríamos verlo desde ese punto de vista.

Sí, tal vez no contar con los elementos tecnológicos adecuados, por fortuna la unidad pues tiene una dotación tecnológica que pues, si bien no es la última, la más reciente pues de todas formas nos ha permitido trabajar y cada día estamos en los planes de mejoramiento yendo hacia tener y contar con mejores recursos tecnológicos. Nuestra contratación persigue eso, nuestros planes de mejoramiento también, luego pues digamos las condiciones desfavorables es que no pudiéramos contar con esas iniciativas de dotación tecnológicas, con esos procedimientos establecidos, con unas herramientas adecuadas, eso sí nos podría generar un clima desfavorable para lo que hace el trabajo de los funcionarios que es su misionalidad, dependiendo de cada uno, de lo que hacen. Entonces digamos, eso podría ser un clima desfavorable, no contar con las herramientas, por fortuna lo tenemos.

Pregunta nueva: Ingeniero yo aprovecho la oportunidad también para preguntarle, la unidad para las víctimas es una entidad que se encuentra a nivel nacional y como investigadora observo que el tema de lo que acaba de mencionar: de la tecnología, llevar que el mensaje directo de la directora hacia las direcciones territoriales más apartadas, pues ustedes tienen una gran carga y una gran responsabilidad de ese liderazgo que manejan de tecnología. Si estuvieran a cargo del tema declina organizacional y la satisfacción ¿qué aportes le haría a la oficina de talento humano para construir un mejor ambiente para todos los profesionales?

Bueno, recientemente se han dado unos traslados de sedes, esos traslados, entiendo yo, pues han propendido por mejorar las condiciones de espacio, precisamente desde territorio en algunas sedes territoriales nosotros entramos a hacer esos traslados, hacer las dotaciones de los nuevos sitios adónde van a quedar, recientemente hicimos 10, entonces digamos que nuestro aporte es precisamente que todos los funcionarios en territorio puedan contar de sus herramientas tecnológicas adecuadas para poder hacer su trabajo y poder nosotros tener, sobre todo en territorio, unos espacios también buenos para la atención a las víctimas, eso ayuda muchísimo el clima laboral, poder tener las herramientas adecuadas: impresoras, scanner, PC, conectividad, tiempos de respuesta hacia nosotros, que lo que nosotros disponemos... eso ayuda al clima laboral. Pero también hay temas de contratación que deberían ser muy oportunos y también ser unificados para que el clima laboral también mejore, eso pues ya son las misionales, las que tienen a su cargo el poder contar con ese tipo de esquemas y pues eso nosotros somos los que hagamos el apoyo tecnológico en ese sentido y eso... pues ahí es donde contribuimos y aportamos nuestro grano de arena.

Bueno ingeniero con esto hemos terminado nuestra entrevista, le agradecemos el espacio que nos da la oportunidad para conocer un poco más de la unidad.

Gracias a usted, muy amable.

Anexo 9. Encuestas diligenciadas